Collection Marketing

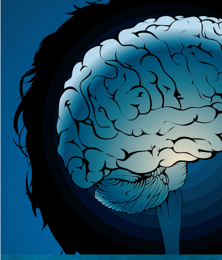
Patrick Georges - Michel Badoc

Le neuromarketing en action



Parler et vendre au cerveau

EYROLLES
Éditions d'Organisation



- *Comment marquer l'esprit et la mémoire de votre interlocuteur ?*
- *Comment le faire réagir en fonction de telle ou telle couleur, telle ou telle forme, tel ou tel son, telle ou telle odeur ?*
- *Comment cibler la partie de son cerveau qui décide et provoquer l'acte d'achat ?*
- *Comment fidéliser vos clients et en conquérir de nouveaux ?*

Les techniques modernes d'analyses neuromédicales (imagerie cérébrale, analyse de sécrétion d'hormones, simulateurs d'environnement et de stress, éthologie...) ont révolutionné la connaissance du cerveau humain et permettent désormais d'appréhender ce qui plaît au consommateur.

Mises en place au sein de grandes entreprises multinationales, les applications de ces techniques au marketing bouleversent les approches traditionnelles et offrent aux marques une formidable opportunité de fidélisation et de conquête clients.

Patrick Georges, neurochirurgien, et Michel Badoc, professeur de marketing, ont associé leur expertise pour écrire cet ouvrage au fait des dernières avancées sur le sujet. Truffé d'exemples, il propose six étapes pour parler et vendre au cerveau et appliquer les techniques de neuromarketing à toutes les fonctions de l'entreprise.

Patrick Georges est médecin neurochirurgien spécialiste de l'intelligence humaine. Il enseigne le management et la prise de décision au MBA de l'Université de Bruxelles. Il est directeur scientifique de la société NEURO, basée à Bruxelles, qui fournit les études cognitives les plus avancées aux grandes sociétés de marketing en Europe depuis 10 ans.

Michel Badoc est professeur émérite au groupe HEC. Expert en stratégie d'entreprise et en marketing, il réalise des interventions de formation, conférences, conseil et coaching dans les écoles de gestion et les sociétés européennes. Il se passionne pour les domaines liés à l'innovation, à l'évolution du marketing et au neuromarketing.

COLLECTION MARKETING

barbary-courte.com | illustration de couverture : Janne Ahvo | istockphoto.com

Code éditeur : G54625
ISBN : 978-2-212-54625-5

Le neuromarketing en action

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 PARIS Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Des mêmes auteurs, chez le même éditeur :

Par Patrick Georges

Gagner en efficacité
Être au top – Guide d'entraînement pour un mental d'acier
Le Management cockpit

Par Michel Badoc

Le Marketing et ses secrets
Guide pratique du marketing pour les créateurs d'entreprise
Le marketing des start-ups

Des mêmes auteurs :

Par Michel Badoc

Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance,
Revue Banque Édition

Le Marketing bancaire de l'assurance,
« Les Essentiels », Revue Banque Édition

Patrick Georges : pgeorges@arcadis.be
Michel Badoc : badoc@hec.fr
http://vendreaucerveau.blogspot.com



ISBN : 978-2-212-54625-5

Patrick Georges
Michel Badoc

Le neuromarketing en action

Parler et vendre au cerveau

EYROLLES
Éditions d'Organisation

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier collectivement les dirigeants, collaborateurs, professeurs, médecins, ergonomes, cogniticiens, chercheurs qui ont travaillé avec nous.

Nous remercions la chambre de commerce et d'industrie de Paris et le Groupe HEC, ainsi que les entreprises ayant collaboré avec nous, et plus spécifiquement Unilever, Accor, Promod, SAP.

Nos remerciements vont aussi à Brigitte Azzaro pour sa collaboration à la conception technique de cet ouvrage.

Ils vont enfin à Dominique Rouzies (Professeur de HEC Paris), Laurent Maruani (responsable du département marketing de HEC Paris), Didier Raynaud (Affiliance) et Philippe Honoré (Taly) pour leur aide et leurs encouragements.

Sommaire

Introduction

ÉTAT DES LIEUX

Le marketing fait son apparition quand, dans un pays, une région, un secteur d'activité, l'offre de produits et de services devient supérieure à la demande. C'est le cas de nos sociétés occidentales, dans les pays qui ont achevé leur reconstruction après la Seconde Guerre mondiale. C'est également le cas, plus récemment, dans les pays de l'Est, en Russie et en Chine… Le développement accéléré des importations, du commerce et des industries locales crée une économie de marché. L'enfer apparaît alors pour les entreprises jadis assurées d'écouler leur production dans un environnement de pénurie. L'environnement devient hostile, les consommateurs sont plus exigeants et, avec l'aide d'Internet, se transforment en conso-acteurs. Les ventes et les profits se détériorent, la concurrence devient féroce, méchante, exacerbée. La crise mondiale, en créant un surstockage des produits mais également une hésitation devant les offres qui entraîne une négociation des prix, accentue cette tendance. Pour survivre, une société bien gérée doit réduire ses coûts, au risque de créer du chômage, mais aussi s'efforcer de maintenir et développer ses ventes pour préparer dans de bonnes conditions la sortie de crise. Afin d'y parvenir, il devient indispensable qu'elle garde ses clients, maintienne leur valeur et, si possible, en gagne de nouveaux. Elle le fera prioritairement au détriment de concurrents qui réalisent leurs économies en sacrifiant la satisfaction de leur clientèle.

Composante essentielle de l'établissement de relations d'affection, voire d'amour entre une société et son client, le marketing devient incontournable. Les sociétés de biens de grande consommation, de distribution, de services l'ont bien compris. Pour se rapprocher des clients,

elles utilisent un ensemble de techniques traditionnelles empruntées à cette discipline. Mais, bien qu'efficaces, ces outils rencontrent des limites. Les études réalisées auprès des clients se fondent essentiellement sur le déclaratif qui peut être différent de la pensée réelle de la personne interrogée. Les enquêtes portant sur des sujets délicats, comme par exemple le sexe, l'argent, le racisme, montrent d'importants écarts entre le déclaratif et l'opinion réelle du consommateur. Le client lui-même est influencé par des éléments qu'il n'a pas conscience de percevoir. Lorsque l'on demande à des « amateurs » de vin ce qui fait la qualité de ce produit, ils répondent prioritairement que c'est le goût. En réalité, quand on observe leurs achats, on constate qu'ils sont beaucoup plus influencés par la forme de la bouteille et par l'étiquette, que par la dégustation du produit. Le marketing est avant tout une science de la perception, plus que de la réalité. Pour être efficaces, les *marketers* ont besoin de connaître ce qui fait réellement agir le consommateur dans ses achats. Ils ont besoin de savoir ce qu'il se passe dans sa tête face aux multiples sollicitations auxquelles il est exposé. Comment ressent-il dans son for intérieur les propositions qui lui sont faites en matière de produits, de services, de prix, de distribution, de communication, de vente ? Comment perçoit-il la qualité des offres ou des conditions émanant de l'entreprise ? La manière dont fonctionne son cerveau a-t-elle une influence sur ses comportements d'achat et sa perception des marques ? Les neurosciences, encore appelées sciences cognitives, qui étudient le cerveau, peuvent-elles permettre d'obtenir une meilleure compréhension du comportement du consommateur face aux différents stimuli proposés par le marketing et la communication ? Peuvent-elles expliquer son attitude face aux NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) dans un contexte où l'émotion remplace la logique et où le *zapping* se substitue au raisonnement ? L'éclairage qui ressort des neurosciences est-il susceptible d'améliorer l'efficacité du marketing dans un cadre restreint, limité par les lois et le souci de l'éthique ? Si tel n'est pas le cas, comme ce fut l'objet de la propagande dans certains régimes totalitaires, tout abus risquerait de se retourner rapidement contre l'entreprise qui le pratiquerait. Il entraînerait inexorablement un risque de dégradation de son image de marque et pourrait la conduire à la ruine. Science du comportement, art de la conviction, le marketing de demain ne peut

plus se limiter aux études traditionnelles d'hier pour comprendre et convaincre les consommateurs et les conso-acteurs. Le code de la route ne s'adapte pas à l'aviation. Pour être efficace et obtenir un avantage concurrentiel face à des compétiteurs qui restent traditionnels, il doit faire appel à l'ensemble des sciences désormais disponibles. Les neurosciences, qui lui permettent d'approfondir sa connaissance des stimuli qui font agir les clients, deviennent incontournables à sa réflexion. Elles doivent être étudiées dans un contexte complémentaire aux études traditionnelles, sans chercher à se substituer à elles. De leur côté, les traditionnelles études de marché doivent être adaptées au niveau des questionnaires et des enquêtes afin de mieux faire ressortir les comportements instinctifs liés au fonctionnement du cerveau humain.

Pour être pertinent, le marketing ne doit pas se limiter à montrer à l'entreprise ce qu'attend le client. Même s'il a raison, il ne peut conduire au changement sans une profonde adhésion des collaborateurs à ses idées. Acquérir « le sens du client » dans une entreprise prioritairement orientée vers la technique et les produits, développer l'interactivité dans une société qui a l'habitude de communiquer à sens unique n'est pas aisé. Au-delà du professionnalisme qui lui permet de connaître les motivations et les processus de décision d'achat des clients et des prospects, le marketing doit savoir convaincre en interne du bien-fondé de ses recommandations. La boutade qui veut que le « *marketing commence le jour où le patron cesse de se prendre pour son propre marché* » constitue encore une réalité dans de très nombreuses sociétés. Le dirigeant, l'ensemble des directeurs et des collaborateurs dans les services dont l'activité peut avoir une influence sur la perception du client doivent être convaincus de la nécessité de son écoute et de l'attention qu'il faut lui porter. Pour y parvenir, le marketing doit savoir présenter son approche de manière convaincante et mettre en place une organisation qui oriente les personnels vers la satisfaction des clients. La forme de la présentation devient aussi importante que le fond. L'appel aux neurosciences peut aider à convaincre en permettant aux interlocuteurs de retenir l'essentiel à travers un mode de présentation plus efficace. Certaines sociétés ont déjà créé à partir des neurosciences un « management cockpit » qui les aide à gagner en efficacité, mais aussi à améliorer leur processus de décision. Ce type d'approche peut

s'appliquer aux choix, aux actions et aux organisations permettant de rapprocher la société des consommateurs.

L'appel au neuromarketing liant les neurosciences à l'approche marketing peut conduire à améliorer l'efficacité de cette discipline dans ses trois composantes que constituent, au-delà du concept, la stratégie, l'organisation, l'action.

Les *marketers* cherchent depuis longtemps à comprendre ce qui peut expliquer les différences entre le déclaratif et le comportement d'achat des consommateurs. Ils essayent de rendre la présentation des plans marketing par les responsables marketing ou les chefs de produit plus persuasifs afin d'obtenir un accord budgétaire favorable de la part du CEO[1]. Ils essayent d'améliorer l'efficacité de leur communication de plus en plus onéreuse dans un environnement qui tend vers la saturation des clients face aux messages publicitaires, où la part de cerveau disponible pour mémoriser les nouvelles offres s'atrophie. Ils souhaitent accroître les performances de leur force commerciale par une meilleure adaptation des vendeurs à la psychologie et aux comportements des clients.

Trop rationnelles, accordant une importance prioritaire au QI (quotient intellectuel), les entreprises du XXe siècle n'ont pas suffisamment réfléchi à l'intérêt qui doit être porté au QE (quotient émotionnel) dans la prise de décision et le processus d'achat des clients.

L'émotion, le rêve ont été souvent oubliés par le marketing recherchant prioritairement des explications rationnelles à des décisions d'achat relevant fréquemment de l'irrationnel, et parfois du réflexe.

Comme le fait remarquer Jacques Séguéla, publicitaire de talent : « *Lorsque l'on demande à un collaborateur ce que devient la neige qui fond, la réponse pour obtenir un bon score au QI est "de l'eau", alors que pour obtenir de bons résultats au QE, une meilleure réponse serait "le printemps".* »

Pour être efficace, le marketing du XXIe siècle doit, au-delà de la satisfaction, devenir un marketing du désir qui sait faire rêver le client. Pour y parvenir, il lui faut répondre aux frustrations, aux pulsions, aux émotions profondes des conso-acteurs qui prennent bien souvent leurs décisions d'achat de manière irrationnelle, voire inconsciente et impulsive.

1. CEO : *chief executive officer* (président-directeur général).

À partir de l'étude du fonctionnement du cerveau, en particulier du cerveau primitif, encore appelé cerveau reptilien, émotionnel ou limbique, les neurosciences apportent une meilleure connaissance des stimuli qui conditionnent la décision. L'approfondissement de cette connaissance permet à l'ensemble du dispositif marketing d'améliorer significativement son efficacité. Relativement récente, cette discipline connaît encore de nombreuses incertitudes et ne permet pas de résoudre l'ensemble des problèmes marketing qui, jusqu'ici, n'ont pas trouvé de solutions. Elle apporte un éclairage nouveau qui entraîne une réflexion et parfois une remise en cause profonde des modes de fonctionnement du marketing traditionnel. Deux professeurs aux parcours différents, Patrick Georges et Michel Badoc, ont choisi d'associer leurs connaissances pour contribuer à apporter cet éclairage.

LES AUTEURS

Le professeur Patrick Georges est neurochirurgien, il se passionne pour l'amélioration du management et de l'organisation des entreprises en développant le concept d'intelligence organisationnelle.

Une partie importante de son temps est consacrée à la neurochirurgie, en particulier aux opérations des maladies du cerveau chez les enfants. L'autre partie est destinée à la formation et au conseil visant l'amélioration de la gestion de l'entreprise, auprès d'étudiants en sciences de gestion et de managers.

Il préconise une réorganisation des sociétés permettant d'optimiser les facultés des collaborateurs en mettant leur cerveau dans les meilleures conditions pour travailler efficacement mais aussi améliorer leur créativité, leurs qualités décisionnelles tout en maîtrisant leur niveau de stress et de frustration. Il propose une « ergonomie de l'intelligence ». Après avoir étudié le fonctionnement du cerveau, qu'il connaît par son métier, il a réuni des collaborateurs pour analyser l'ensemble des études, les classer et réfléchir sur les moyens d'augmenter l'intelligence humaine par une meilleure organisation des entreprises. Il a créé en Belgique le Net Research avec d'autres professeurs pour approfondir et appliquer les résultats de ces recherches au management des sociétés. Il a fondé avec la société SAP une chaire à l'école HEC destinée à

promouvoir les recherches et les enseignements sur l'application des neurosciences au management, notamment à partir des « management cockpit ».

Il est en outre auteur de divers ouvrages sur ces thématiques, mentionnés dans notre bibliographie.

Le professeur Michel Badoc enseigne le marketing depuis plusieurs années, principalement dans les différentes institutions du Groupe HEC, mais également à l'Université, dans des ESC, des écoles professionnelles telles que le CESB ou l'ENASS. Il développe des activités d'expertise et de conseil auprès de sociétés européennes et nord-américaines. Longtemps conseiller à TNS Sofres, il se passionne pour tout ce qui permet de mieux appréhender le comportement des consommateurs, mais également des conso-acteurs d'Internet.

Il s'intéresse tout particulièrement aux comportements d'achat émotionnels, instinctifs et irrationnels des clients. Il propose à ses étudiants un ensemble de méthodes permettant d'améliorer la pertinence de leur présentation orale et écrite face à des dirigeants et des comités de direction. Il réfléchit à de nouvelles formes de communication permettant de répondre au phénomène de saturation des messages publicitaires. Il s'intéresse enfin à l'application au marketing des nouvelles théories permettant d'améliorer l'innovation. Il est auteur de nombreuses publications sous la forme d'articles et d'ouvrages cités dans notre bibliographie.

APPROCHE ET MODE D'EMPLOI DE L'OUVRAGE

Les auteurs ont conscience que les neurosciences comme le marketing ne sont pas des sciences exactes. Elles connaissent de nombreuses limites et incertitudes. Leur but n'est pas de créer une discipline artificielle permettant d'assurer la réussite du marketing. Il est davantage de présenter un éclairage nouveau à la réflexion susceptible d'ouvrir les voies de recherche dans ce domaine. Ils essayent par ce moyen d'apporter leur contribution pour ouvrir les « chemins du neuromarketing ».

L'ouvrage, conçu pour devenir un « fondamental » du neuromarketing, s'efforce de concevoir chacune de ses parties selon trois approches : les interrogations du marketing – pouvant trouver une aide à partir de l'utilisation des neurosciences ; les connaissances actuelles liées au

fonctionnement de l'intelligence humaine susceptibles de les aider ; les applications marketing qui résultent de cette convergence. Ces trois approches constituent l'apport du neuromarketing. Destiné prioritairement à des lecteurs intéressés par le marketing, il a été conçu à partir d'une « approche marketing » rappelant chaque fois les principaux concepts liés à cette discipline. Il décrit l'utilité des neurosciences dans une double optique. La première est de convaincre le cerveau des dirigeants et des collaborateurs afin que les *marketers* puissent obtenir les moyens nécessaires à l'action marketing et préparer l'organisation interne à acquérir le « sens du client ». Cette approche s'adresse au marketing stratégique et organisationnel.

La seconde vise à convaincre le client. Dans cette partie, l'utilisation des neurosciences doit permettre de mieux le connaître, mais aussi d'améliorer l'efficacité du *marketing mix*. Pour y parvenir, la méthode neuromarketing est proposée. Elle permet d'appliquer les connaissances émanant des neurosciences aux différentes activités du marketing opérationnel. Nous montrerons comment cette méthode peut avoir des conséquences importantes au niveau des politiques et des actions concernant : le produit, la distribution, la vente, la communication.

Après avoir proposé cette méthode, nous analyserons comment, consciemment ou non, certaines approches récentes du marketing telles que l'innovation valeur (méthode BOS – *Blue Ocean Strategy*), les concepts de création et de gestion des marques, les nouvelles approches de communication avec le *permission marketing*, le e-marketing avec le marketing viral (en anglais *buzz marketing*) et le *one to one*, la recherche de qualité et de légitimité correspondent aux idées mises en lumière par le neuromarketing.

L'ouvrage se compose de quatre parties. La première s'attache à décrire comment s'établit le concept de neuromarketing, véritable art de « vendre au cerveau ». La deuxième s'intéresse aux manières de savoir vendre la stratégie et l'organisation marketing aux dirigeants et collaborateurs en s'adressant directement à leur intelligence. La troisième développe la méthode neuromarketing destinée à vendre au cerveau des clients. La quatrième décrit un ensemble d'approches marketing en cours de développement dans des entreprises innovantes qui nous semblent bien correspondre aux impératifs du neuromarketing.

À QUI S'ADRESSE CET OUVRAGE ?

Cet ouvrage s'adresse en premier lieu aux *marketers*, aux commerciaux, aux communicateurs, soucieux d'améliorer l'efficacité des méthodes traditionnelles de marketing, de vente et de communication. Il concerne un plus large public de collaborateurs internes et externes de ces fonctions (responsables des recherches et études marketing, consultants en marketing, experts en communication, professionnels d'Internet, opérationnels d'enseignes de distribution...). Il intéressera les spécialistes des neurosciences interpellés par des applications opérationnelles de leurs techniques en dehors de la sphère médicale. Il intéressera aussi le monde universitaire : professeurs, chercheurs, étudiants. Il souhaite servir de base à de nouvelles recherches et espère susciter des vocations pour créer des enseignements relevant de cette discipline.

L'ouvrage doit interpeller les organismes de protection du consommateur et les législateurs en leur apportant une bonne compréhension des méthodes subliminales pouvant égarer les clients. Ils seront à même d'établir des commentaires, des directives ou des lois destinés à protéger les clients contre les abus. Il intéressera enfin les citoyens qui veulent mieux comprendre la manière dont réagit leur cerveau face aux stimuli du marketing. Il s'adresse aux consommateurs qui veulent savoir comment ils pourraient être orientés à prendre des décisions d'achat impulsives sans véritablement s'en rendre compte, aux clients soumis à un marketing agressif et intrusif afin d'éviter certains pièges tendus par les vendeurs, les distributeurs, la communication.

Patrick Georges : pgeorges@arcadis.be

Michel Badoc : badoc@hec.fr

partie I

Le neuromarketing ou l'art de vendre au cerveau

Science du rapprochement de l'entreprise avec ses clients, le marketing connaît de nombreuses limites tant au niveau des études que de la démarche commerciale, de la vente et de la communication. En faisant appel aux neurosciences qui permettent de sonder l'intelligence humaine et d'appréhender l'inconscient du cerveau, il améliore considérablement son efficacité auprès de l'ensemble de ses interlocuteurs : les dirigeants, les collaborateurs, les partenaires et, bien entendu, les clients.

Cette nouvelle approche constitue l'espace du neuromarketing. Il est né des possibilités techniques, issues du monde médical, d'analyse du fonctionnement du cerveau et de leurs applications au marketing. Les études, comme en neuromédecine, reposent largement sur les possibilités d'éclairer les lobes du cerveau qui conduisent à décider et à agir. Ils ont été identifiés à partir de nombreuses recherches médicales portant sur l'épilepsie, la maladie de Parkinson et autres traumatismes du cerveau. Les études font aussi appel à l'analyse de la sécrétion hormonale et à ses impacts au niveau du comportement humain. Quand la dopamine est largement secrétée, elle amène du plaisir et rend le désir d'achat des produits plus favorable. Les études permettent de comprendre comment réagit le cerveau face à différents stimuli. Le cerveau intelligent et le cerveau primaire prennent des décisions que le neuromarketing peut désormais analyser et interpréter.

L'appel aux neurosciences dans la démarche marketing n'est pas, par son efficacité, sans présenter des dangers. Elles ne peuvent être utilisées convenablement que par des *marketers* largement imprégnés par un profond souci d'éthique et une irréprochable déontologie.

1

Le marketing et ses limites pour comprendre l'intelligence humaine

Le marketing constitue à la fois un outil de réflexion, un état d'esprit, une démarche et un savoir-faire technique. Tel un sport que l'on regarde confortablement assis dans les tribunes d'un stade ou devant son poste de télévision, sa pratique, à première vue, peut paraître simple, voire simpliste. Il s'agit là d'une illusion trompeuse. La réussite doit autant à un professionnalisme patenté qu'à de sérieuses prédispositions. Comme les sportifs de haut niveau, les professionnels du marketing doivent l'obtenir à travers l'apprentissage des « bonnes démarches techniques » et par le développement de la pratique. La rapidité des performances liées au passage de l'amateurisme au professionnalisme est largement conditionnée par l'acquisition des « bons mouvements du marketing ». Pour les acquérir, ils doivent se perfectionner dans cette discipline, savoir maîtriser les méthodes et outils tout en étant conscients de leurs limites. Les neurosciences peuvent leur permettre de les repousser afin d'améliorer leur efficacité. Leur apport à la discipline marketing conduit à l'émergence d'une discipline nouvelle : le neuromarketing.

LES CONCEPTS DE MARKETING ET DE NEUROMARKETING

LE MARKETING POUR ACQUÉRIR LE « SENS DU CLIENT »

L'imprégnation du marketing implique de reconnaître que la fabrication de produits ou services n'est plus une fin en soi, mais un moyen au service de la satisfaction des besoins de la clientèle. Cette nouvelle forme de rapport avec la clientèle conduit à un changement d'état d'esprit radical.

Dans une optique marketing, les goûts et les besoins du consommateur l'emportent sur ceux des techniciens. Les besoins de la clientèle deviennent la principale source d'inspiration pour le développement des produits et des services.

Si le marketing est avant tout un état d'esprit destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de l'entreprise vers la satisfaction de la clientèle, l'entreprise ne doit pas réaliser ce désir au détriment de ses propres intérêts. En particulier des deux impératifs fondamentaux que sont sa rentabilité et le maintien ou l'amélioration de son image. C'est pourquoi nous nous limitons pour notre part à définir le marketing comme :

L'ART DE SATISFAIRE SES CLIENTS
TOUT EN FAISANT PLAISIR À SON PATRON

(Rentabilité – Qualité – Image)

OU ENCORE :

L'ART DE CRÉER DE LA VALEUR CONJOINTEMENT
POUR LES CLIENTS ET L'ENTREPRISE

L'obligation de s'adapter aux goûts, aux besoins et aux attentes des consommateurs est d'autant plus nécessaire que l'entreprise a des activités dans un environnement économique où l'offre est supérieure à la demande, environnement souvent appelé « économie de marché ».

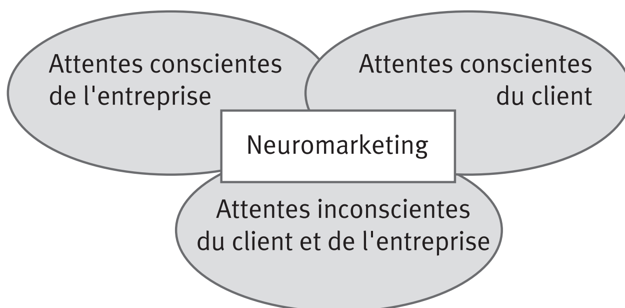
Plus la concurrence est sévère, plus le consommateur a la possibilité de choisir et devient exigeant. On dit parfois qu'il devient roi. Le développement expérimental des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) à partir d'Internet ne fait qu'amplifier ce phénomène. Les possibilités de choix et d'information avant l'achat sont devenues multiples. Les opportunités sont telles que le consommateur peut même passer du statut de roi à celui de dictateur. Avec Internet, il

ne se contente plus d'une information et d'une communication à sens unique. Il veut poser des questions et faire part de ses opinions. Il passe progressivement d'un statut de consommateur à celui de conso-acteur. Il est guidé par des attentes conscientes mais également inconscientes, émanant des réactions de son cerveau à différents stimuli. Une bonne connaissance des neurosciences aide le marketing à appréhender les mobiles inconscients qui le font décider et agir. L'intégration de ces deux disciplines ouvre les chemins du neuromarketing.

L'ESPACE MARKETING ET NEUROMARKETING

Le rôle du marketing n'est pas de décider, mais d'éclairer les états-majors et les opérationnels pour qu'ils prennent de bonnes décisions. Il doit apporter un projecteur à des dirigeants qui ne possèdent souvent qu'une lampe électrique pour éclairer leur décision. L'apport des neurosciences, en adaptant cet éclairage au fonctionnement du cerveau, permet de transformer l'éclairage en conviction.

L'art du marketing est de permettre aux décideurs des états-majors et du terrain de mieux comprendre leur environnement afin de faire de bons choix. Il consiste à trouver un espace permettant de créer conjointement de la valeur pour le client et pour l'entreprise. Le neuromarketing intègre dans cet espace (voir figure suivante) à la fois l'étude des motivations conscientes mais aussi inconscientes pouvant conduire à la décision. Les motivations se rencontrent aussi bien chez les clients qu'auprès des décideurs dans les entreprises. Pour réussir, le marketing doit être à même de convaincre les uns et les autres : les clients pour qu'ils achètent ; les décideurs pour qu'ils acceptent d'accorder au marketing le budget et les moyens permettant de plaire, de convaincre, d'attirer les clients.



L'espace neuromarketing

Les décideurs internes sont les premiers qui doivent être convaincus. Sans leur aval, le *marketer* ne pourra pas disposer des moyens nécessaires permettant de conquérir le client. De surcroît, le marketing doit souvent apprendre à l'organisation interne à acquérir le « sens du client » pour pouvoir s'adresser à lui dans les meilleures conditions.

L'approche permettant de trouver cet espace est difficile à mettre en œuvre car elle oblige à confronter ces deux partenaires à des besoins antagonistes et parfois contradictoires. Pour y parvenir, un réel professionnalisme reposant sur une démarche rigoureuse s'avère indispensable.

Pour être efficace, le professionnalisme repose sur un ensemble d'études issues du marketing et des neurosciences permettant d'éclairer les modes d'action conscients et inconscients des clients et des décideurs internes.

L'évolution dans l'espace neuromarketing implique à la fois de faire acte de modestie et de rigueur scientifique. Elle conduit à éviter que le dirigeant extrapole sa subjectivité à l'ensemble du marché. Il commence à adopter une attitude marketing lorsqu'il perd l'habitude de se considérer comme un échantillon représentatif de sa clientèle, quelle que soit son expérience. L'homme de marketing privilégie l'écoute du client à ses idées préconçues ou subjectives. Une bonne connaissance de la manière dont son cerveau appréhende et traite les informations qu'il reçoit de son environnement l'aide à améliorer son objectivité.

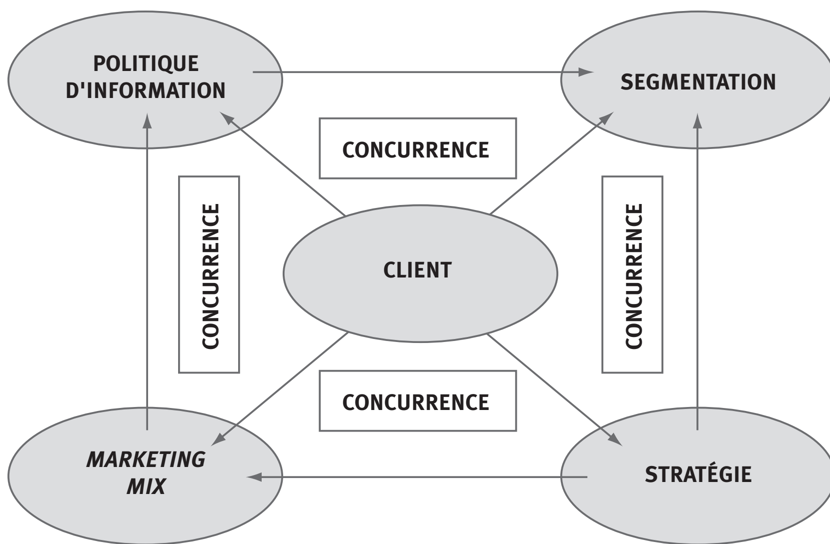
Le praticien d'un marketing rigoureux et méthodique doit aussi posséder un tempérament de vendeur. Il lui faut pouvoir écouter puis comprendre ses interlocuteurs, et savoir se faire comprendre en adaptant sa forme de pensée et de langage à leurs schémas de communication. C'est en particulier le cas lorsqu'il lui faut travailler avec les ingénieurs, les financiers, les informaticiens… Là encore, il doit prendre conscience de ce qui peut guider instinctivement ces partenaires dans leurs réactions.

Les neurosciences constituent un apport intéressant car elles permettent d'obtenir une vision complémentaire parfois différente du déclaratif. Cette connaissance permet de faire la différence entre la pensée profonde et l'attitude conventionnelle, voire la « langue de bois », des interlocuteurs. Elle éclaire sur les stimuli du cerveau qui entraînent d'une manière souvent inconsciente les réactions positives ou négatives des partenaires internes et des clients à la décision.

LA DÉMARCHE MARKETING S'OUVRE AUX NEUROSCIENCES

STRUCTURE DE LA DÉMARCHE

Elle repose sur une approche de l'environnement où le client est considéré comme le pivot central. Elle part, comme le montre la figure suivante, de l'étude du marché (en anglais « *market* ») afin de tenir compte des besoins actuels ou futurs, formulés ou intériorisés de la clientèle. Elle vise sa conquête (en anglais, la forme progressive « *ing* ») à travers une stratégie et des moyens (le *marketing mix*). Elle tient compte à chaque moment des efforts réalisés par la concurrence.



La démarche marketing

POLITIQUE D'INFORMATION MARKETING

Élaborer une politique d'information

Le but d'une politique d'information est de transformer des signes en idées, en évitant l'erreur du recueil exhaustif tous azimuts. Pour ce faire, il lui faut adopter une démarche rigoureuse intégrant plusieurs stades progressifs de réflexion. Elle comporte six principales phases :

1. La formulation précise des objectifs qui lui sont attribués, liés aux hypothèses de la stratégie marketing. La clarification de ce que l'entreprise recherche constitue un indéniable critère de succès.
2. La formalisation des renseignements dont la société a besoin pour atteindre ses objectifs. Ces renseignements sont matérialisés par l'élaboration d'une liste exhaustive d'informations recherchées qui conduisent à la rédaction du cahier des charges sous forme de questionnaire. Il constitue, par sa pertinence, une base fondamentale de la politique d'information.
3. La présélection des informations en fonction de leur importance par rapport aux problèmes posés. Le stade de présélection est nécessaire. Une recherche trop exhaustive d'informations peut se révéler nuisible pour son efficacité, selon le vieil adage que « *trop d'information tue l'information* ».
4. La détermination des sources d'information permettant de recueillir les renseignements désirés. Elles peuvent être structurées d'une manière pérenne dans le dispositif de la GRC (gestion de la relation client), ou être obtenues de façon occasionnelle en fonction des besoins.
5. La collecte des données et l'étude de leur validité.
6. La présentation des conclusions aux responsables opérationnels.

À cet égard, soulignons que l'optimisation d'une stratégie d'information vient davantage d'une sélection judicieuse et d'une vaste communication aux décideurs que d'un séjour prolongé dans les placards d'un service d'études. Certaines entreprises anglo-saxonnes ont décidé d'évaluer la qualité de leur service d'information non seulement à partir de la pertinence des études mais également de leur utilisation par les services opérationnels. Une étude qui ne sert à rien est considérée comme un gaspillage d'argent. Afin de convaincre les utilisateurs de la pertinence des informations obtenues, les dirigeants marketing accordent une importance accrue à leur présentation. Ils n'hésitent plus à faire appel aux techniques proposées par les neurosciences pour rendre plus efficace leur présentation au comité de direction.

Permettre de mieux connaître le client

Le client est la raison d'être de l'entreprise et le centre de l'activité marketing. Il est en même temps un élément constituant du marché et une personne ou une entité composée de personnes. Comme tel, il présente deux dimensions : quantitative et qualitative.

La connaissance quantitative du client

Elle repose sur un ensemble d'études économiques, économétriques et statistiques. Comme leur nom l'indique, ces études visent à quantifier d'une manière globale ou segmentée la clientèle. Cette connaissance est proposée au marketing par les services d'économie ou d'études de marché. Ces services font souvent appel à la collaboration de sociétés externes spécialisées, gouvernementales ou privées. En Europe, on compte : l'Insee, le CREP, la COREF, TNS Sofres, l'IFOP, BVA, Nielsen, Médiamétrie, TNS-SOBEMA...

L'analyse quantitative peut être réalisée à partir d'études individuelles ou collectives. Les études individuelles *ad hoc* permettent de quantifier des cibles auxquelles une société désire spécifiquement s'adresser. Reposant sur des échantillons représentatifs, les études quantitatives sont souvent établies à partir d'entretiens téléphoniques ou d'Internet.

La connaissance qualitative du client

Elle fournit des informations sur les attitudes, les goûts, les besoins, les attentes, les motivations des consommateurs envers les entreprises, leurs produits et leurs services, la compétence de leur distribution et de leur force de vente, l'acceptation de leurs modes de communication, l'adhésion à leurs politiques de tarification, l'évaluation de la qualité des prestations proposées. Ces connaissances sont indispensables pour toute entreprise qui désire comprendre les comportements de sa clientèle afin de s'adapter à ses besoins. La connaissance qualitative procure aussi de précieux renseignements sur la perception des différentes marques d'enseigne. Les études qualitatives sont réalisées à partir de différentes méthodes : entretiens individuels ou face à face, réunions de groupes appelées aussi *focus groups*, écoute du client, analyse des *blogs*...

L'analyse comportementale du client

L'analyse comportementale tourne autour de concepts conçus par des chercheurs, d'abord aux États-Unis puis en Europe, et développés par des sociétés d'études. Parmi les principaux on rencontre :

- les styles de vie présentés par Bernard Cathelat[1] et le CCA (Centre de communication avancée) ;
- les courants socioculturels proposés par la COFREMCA.

L'analyse comportementale est fréquemment complétée par une analyse géographique (géotypes, ilotypes). Cette analyse a pour but de savoir où se situent les clientèles appartenant aux cibles que l'entreprise veut sensibiliser, de connaître leur adresse, leur numéro de téléphone... Elle est réalisée par la COREF à partir de données de l'Insee, mais aussi proposée par la COFREMCA et d'autres sociétés. L'analyse géographique présente pour le marketing local un réel intérêt.

De nouveaux modes d'investigation sont présentés par des experts. Pierre Valette-Florence[2] pense voir des voies d'évolution à travers : la sémiométrie (proposée par Taylor Nelson Sofres), les styles de temps (présentés par des chercheurs comme Bergada et Usunier), ou l'analyse des chaînages cognitifs (introduite par Gutman), à laquelle il accorde un grand intérêt, notamment dans des applications transculturelles en Europe.

L'information marketing développe des batteries d'études comportementales et prévisionnelles dans le but d'obtenir un éclairage plus détaillé et à plus long terme sur les besoins du client afin de mieux les prévoir et les anticiper. L'apport des neurosciences doit permettre d'aller encore plus en avant dans l'analyse des pensées profondes des consommateurs et de leurs réponses aux stimuli du commerce et de la communication.

LA SEGMENTATION DES MARCHÉS

Comme le rappellent Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau : « *La segmentation est une technique consistant à séparer une population globale de consommateurs ou d'acheteurs en plusieurs sous-ensembles homogènes pour résoudre un problème de marketing*

1. Bernard Cathelat, *Styles de vie*, Éditions d'Organisation, tomes 1 et 2, 1985.
2. Pierre Valette-Florence, *Les Styles de vie : Bilan critique et perspectives*, Nathan, *1999*.

en déterminant à l'intérieur des groupes certains critères de séparation capables d'expliquer les différences de comportement[1]. » Selon Jacques Lendrevie, Denis Lindon et Julien Lévy : « *Les critères de segmentation les plus fréquemment utilisés se classent généralement en quatre catégories principales : démographiques, géographiques, sociales et économiques ; de personnalité et de style de vie ; de comportement ; d'attitude psychologique à l'égard du produit ou du service à commercialiser*[2]. » La segmentation des marchés fait l'objet de recherches poussées dans le domaine du marketing traditionnel. Elle connaît une évolution significative avec le développement d'Internet, notamment en s'intéressant plus spécifiquement aux tribus et aux communautés dialoguant sur ce médium. La gestion de la relation client, reposant sur d'importantes bases de données, permet d'aller au-delà de la segmentation en proposant à chaque client un « sur mesure de masse » ou « *one to one* ». Des auteurs tels que Bernard Préel[3] s'intéressent à des formes de segmentation qui font appel aux émotions. L'auteur segmente les populations françaises en fonction d'événements communs décisifs qui ont marqué les consciences des consommateurs dans leur jeune âge : Seconde Guerre mondiale, guerre d'Algérie, Mai 68... Marqués à vie par ces événements, les consommateurs qui les ont subis en commun adoptent, sans en être pleinement conscients, des réflexes d'achat ou de fidélité à la marque relativement semblables. Le neuromarketing, comme nous le verrons dans le prochain chapitre, apporte une réflexion nouvelle sur la segmentation fondée sur le fonctionnement du cerveau et de l'intelligence humaine.

LE PLAN MARKETING : OSSATURE DE LA DÉMARCHE MARKETING

Il compose la base méthodologique de la mise en œuvre du marketing. Il permet de proposer des solutions pertinentes après une analyse rigoureuse dans le cadre du marketing global, du marketing/marché, du marketing projet ou produit. Il intègre dans une approche stratégique rationnelle l'ensemble de la démarche marketing : informations objectives et judicieuses préalables (environnement, marché, concurrence,

1. D'après Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, *Marketing management*, Pearson Education, 2006.
2. Jacques Lendrevie, Denis Lindon et Julien Lévy, *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, Dalloz, 2009.
3. Bernard Préel, *Le Choc des générations*, La Découverte, 2000.

forces et faiblesses de la société), choix stratégiques (*business model*), positionnement, ciblage, objectifs, mise en place de moyens (*marketing mix*), élaboration d'une organisation appropriée, évaluation des coûts et des apports (budget, *business plan*), proposition d'un échéancier des opérations dans le temps et de moyens de contrôle adéquats. Pour être efficace, le plan marketing doit pouvoir faire visualiser les éléments essentiels à la prise de décision. L'appel aux outils du « marketing cockpit » développés à partir des neurosciences peut apporter une aide efficace. Pour obtenir une approbation, le plan doit également être présenté de façon à convaincre le comité de direction de suivre ses recommandations. Sa forme de présentation doit imprégner les cerveaux des auditeurs sur l'essentiel des idées qu'il veut mettre en valeur. Une bonne connaissance des phénomènes de rétention de l'information et d'imprégnation maximale des cerveaux peut s'avérer fort utile dans ces tentatives de conviction. Il ne suffit pas que le marketing soit convaincu du bien-fondé de ses propositions pour obtenir les moyens nécessaires à leur mise en œuvre. Il doit aussi convaincre les décideurs et le CEO, surtout si les budgets réclamés sont colossaux. S'il ne peut obtenir les moyens nécessaires, la meilleure idée du monde ne sera jamais mise en application. Avant de convaincre le client, les *marketers* ont besoin de convaincre leur direction générale de l'intérêt de leur proposition. L'utilisation de l'ensemble des moyens permettant d'emporter la décision est nécessaire. Les neurosciences apportent des outils favorisant la conviction des interlocuteurs.

LE *MARKETING MIX* ET LE *E-MARKETING MIX*

Une fois la stratégie arrêtée, le but ultime de la planification marketing est d'optimiser les moyens choisis. Comme en cuisine, avoir de bons ingrédients pour réussir un bon plat n'est pas un gage de succès. De même, il ne suffit pas d'avoir fait les bons choix commerciaux, encore faut-il savoir les marier harmonieusement pour parvenir aux résultats recherchés. Cet art, les Américains l'ont nommé « *marketing mix* ». Il s'agit d'une coordination dosée et cohérente des actions marketing (voir figure ci-après) que constituent les politiques de produit, de prix, de distribution, de vente, de qualité, de communication. Philip Kotler, un des grands « gourous » de cette discipline, les regroupe sous l'appellation des « 4 P » (*Product*, *Price*, *Promotion*, *Place*).



Le *marketing mix*

La réussite de cette harmonisation répond, comme en cuisine, à des règles précises qu'il faut respecter. Parmi elles :

- la règle de fuite : elle énonce que le résultat global du *marketing mix* correspond à celui de la politique la plus faible. La priorité est de réduire ou supprimer les faiblesses avant de s'engager dans des opérations prestigieuses. Il est inutile de développer une campagne de communication dotée d'un budget important si les autres politiques se révèlent incapables de tenir les promesses formulées ;
- la règle de cohérence : elle implique que l'ensemble des politiques (produit, prix, distribution…) soit réalisé dans un souci de cohérence avec la stratégie de positionnement, les cibles et les objectifs choisis. Ces politiques doivent également s'harmoniser entre elles. Par exemple, un prix trop bas, un manque de compétence de la force de vente, une insuffisante fiabilité du service qualité peuvent compromettre la réussite d'une stratégie de positionnement haut de gamme, conçue pour un produit ou un service de qualité.

La cohérence peut être perçue de manière consciente par le client ; le rôle du marketing est de le vérifier. Elle peut aussi être perçue de manière inconsciente. Le rôle du neuromarketing est alors d'éclairer et de sensibiliser le *marketer* à ce danger. Le phénomène dit d'« homéostasie », mis en lumière par les neurosciences que nous aborderons au cours des chapitres qui suivent, insiste sur l'importance de cette harmonie et de cette cohérence pour le cerveau.

Le développement spectaculaire d'Internet ainsi que sa puissance de communication interpellent le concept même de *marketing mix* fondé sur les « 4 P ».

La politique de produit, de service et de tarification est mise en cause par le souci d'obtenir des produits sur mesure ou *one to one*, de pouvoir répondre aux enchères ou aux prix inversés... Celle de distribution est confrontée à l'émergence des points de vente virtuels, à l'élaboration d'une relation permanente et interactive avec le client, au souci de pouvoir coordonner les différents canaux d'accès dans le cadre d'une stratégie multicanale. La communication est transformée par les approches du *permission marketing*, du *marketing viral*, par l'obligation d'adapter la création au médium Internet à partir de l'ordinateur et du téléphone mobile. Le souci de qualité est renforcé par l'obligation d'un SAV (service après-vente) en ligne, par la nécessité de devenir irréprochable, au risque, sinon, de voir l'image d'une enseigne remise en question dans de multiples *chats*, forums, *blogs* négatifs.

Certains experts pensent que pour assurer l'efficacité des actions issues du « e-marketing », le traditionnel *marketing mix* est insuffisant. Il doit être complété d'un *e-marketing mix*[1] reposant sur quatre nouvelles variables que constituent : l'information, la technologie, les ressources humaines, la logistique incluant la distribution.

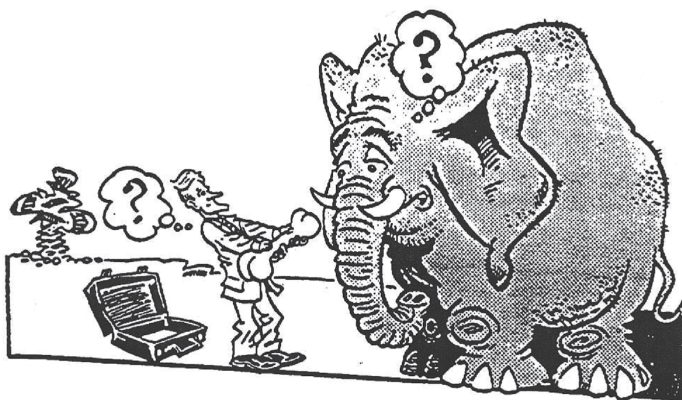
Internet entraîne une profonde mutation du marketing en faisant entrer l'entreprise dans l'ère de l'interactivité. Le consommateur, devenu conso-acteur, ne veut plus se contenter d'une relation unidimensionnelle avec l'entreprise qui lui propose des produits et des services. Il veut pouvoir dialoguer, donner son avis, connaître l'opinion des autres clients et avoir des réponses rapides. Il devient sensible à l'émotion plus qu'à la logique. Le « *zapping* » se substitue peu à peu au raisonnement dans son mode relationnel. Cette mutation du comportement entraîne l'obligation de faire évoluer le marketing dans le sens de l'écoute permanente et de la relation client interactive. L'apport des neurosciences constitue un atout essentiel dans un contexte où l'émotion prime sur le raisonnement et où certaines décisions sont conditionnées par le réflexe. Les conseillers marketing des femmes et des hommes politiques ont déjà compris le rôle que jouait l'apparence

1. Michel Badoc, Bertrand Lavayssière, Emmanuel Copin, *E-marketing de la banque et de l'assurance*, Éditions d'Organisation, 2000.

parfois au détriment de la réalité. Cette notion s'applique aux produits et aux services dans un monde où des centaines d'entre eux se trouvent en concurrence, où les modes de fabrication tendent à s'uniformiser, où la perception immédiate joue un rôle accru important dans la décision d'achat par « clic ».

LES LIMITES DU MARKETING ET LA CONTRIBUTION DES NEUROSCIENCES : LES VOIES DU NEUROMARKETING

La problématique marketing peut s'illustrer à partir du dessin humoristique mais pertinent présenté sur la figure suivante. Le rôle de son responsable, directeur de la fonction ou de ses collaborateurs *marketers* (chefs de produit, de marché, de marque...) est de mettre en œuvre une politique permettant de supprimer les deux « ? » (« points d'interrogation ») : celui de l'éléphant symbolisant le client et celui du collaborateur.



La problématique marketing
Source : Malcolm H. B. McDonald et Peter Morris, Heineman London Editor.

SUPPRIMER LE « ? » DE L'ÉLÉPHANT

Pour y parvenir, le marketing a pour rôle principal d'apporter à l'entreprise une bonne vision de ce qu'attend le client de ses fournisseurs. Savoir ce qu'il a dans la tête, connaître ses goûts, ses besoins et ses

attentes. Ils sont indispensables pour éviter de faire des erreurs au niveau des différents éléments du *marketing mix* : élaboration et présentation du produit ou du service, tarification, vente, distribution, communication, après-vente… Le marketing doit, à ce niveau, apporter le projecteur permettant de voir plus loin, plus largement, plus en détail ce que pensent les clients. Bien souvent les dirigeants ne possèdent qu'une vision étroite de ces besoins largement conditionnée par leurs idées préconçues. Pour y parvenir, ils disposent d'une batterie d'études quantitatives et qualitatives, réalisées auprès des consommateurs. Malheureusement, ces études connaissent de nombreuses limites. Faisant appel au déclaratif, elles ne reflètent que ce que dit le client. Ce n'est pas forcément ce qu'il pense. Dans certains cas épineux comme la politique, le racisme ou certains autres sujets délicats, il lui arrive de maquiller sa véritable pensée dans la crainte de heurter son interlocuteur ou de se voir reprocher des idées non conformes à la pensée commune. Dans d'autres cas, il est incapable d'apprécier certains éléments clés qui, pourtant, influencent son achat. Par exemple la couleur d'un pot de yaourt, la forme d'un emballage ou l'étiquette… De telles négligences, qui peuvent paraître insignifiantes à des professionnels, conduisent parfois le marketing à commettre des erreurs d'appréciation au niveau de la plupart des éléments du *marketing mix*. Dans un tel contexte, une bonne connaissance de la manière dont réagit le cerveau face aux différents stimuli de son environnement ne peut qu'apporter une vision complémentaire permettant de mieux adapter les offres et les propositions des entreprises aux attentes réelles non exprimées des consommateurs. L'évaluation des réactions comportementales instinctives améliore l'explication de certains phénomènes d'achat apparaissant peu rationnels dans le processus de décision des clients. L'appel aux neurosciences dans le cadre du neuromarketing permet de compléter les résultats émanant des études traditionnelles et de donner aux *marketers* une vision plus approfondie des besoins ressentis par les clients.

SUPPRIMER LE « ? » DU COLLABORATEUR

Source d'éclairage, le marketing est rarement une source de décisions. Si son rôle est d'éclairer les différents décideurs sur ce qu'attendent les clients, sur ce qu'ils aiment ou n'aiment pas, il est rarement de décider

à leur place, sauf si le directeur du marketing est aussi président ou directeur général de l'entreprise, cas assez fréquent dans les PME (petites et moyennes entreprises), mais pas dans les grandes entreprises.

Pour faire adhérer aux visions du marché, le responsable du marketing a besoin de convaincre. Le souci de conviction est d'autant plus important que les attentes du client relèvent souvent plus de la perception que du réel ou du rationnel. Dans un monde où les collaborateurs sont rationnels (ingénieurs, médecins, informaticiens, spécialistes de divers services), il est parfois difficile de montrer que même si le client a tort, c'est la perception qui le conduit finalement à acheter ou non un produit ou un service. Il est délicat de faire ressentir à des personnes compétentes et rationnelles que certains détails paraissant insignifiants pour elles comme la couleur ou la forme d'un emballage, la place sur le linéaire, l'accueil téléphonique, le sourire d'une personne derrière un comptoir peuvent apporter une modification des ventes pouvant aller de 20 % à 50 %.

Sur une offre identique, le responsable du marketing doit pouvoir convaincre les principaux décideurs, généralement ceux qui font partie du comité de direction de l'entreprise, de tous les éléments orientant le consommateur dans ses décisions. Pour cela, il doit savoir trouver les arguments persuasifs et les présenter sous une forme qui permette à chaque membre du comité de mémoriser l'essentiel de son argumentation. Une bonne connaissance des modes de mémorisation du cerveau humain et des éléments susceptibles de l'imprégner ou de l'influencer constitue un facteur de succès pour toute présentation qui se veut convaincante. Il lui faut aussi savoir gérer les équipes projet d'une manière efficace. Il peut utiliser favorablement les outils émanant des neurosciences qui permettent d'élaborer un « management cockpit » spécifique au marketing et de faciliter la prise de décision. Il doit persuader les collègues d'autres départements et, bien entendu, les commerciaux du bien-fondé des idées qui permettent de satisfaire les clients. Lorsque la décision est prise d'adapter l'entreprise aux attentes des clients, il lui faut savoir organiser et conduire le changement nécessaire pour ajuster les mentalités des collaborateurs tout en limitant leur stress.

L'utilisation de la panoplie des outils de persuasion issus des neurosciences peut l'aider dans cette tâche. Le but des préconisations qui suivent n'est pas de remplacer les méthodes traditionnelles de

présentation déjà utilisées par le marketing. Il est plutôt de les compléter en réfléchissant à ce que peut apporter à cette discipline une bonne connaissance du fonctionnement étiologique du cerveau humain. Cette connaissance, qui connaît aussi ses limites, ne prétend pas apporter une vision absolue, mais plutôt un éclairage différent, susceptible de s'intégrer avec les autres approches. Le neuromarketing rencontre du marketing avec les neurosciences, est conçu pour apporter cet éclairage original et complémentaire.

L'ERGONOMIE COGNITIVE POUR AIDER LE MARKETING À RÉPONDRE À SES INTERROGATIONS

L'ergonomie cognitive est la science de l'homme au travail, adaptant le travail à l'homme en vue de sa plus grande productivité et satisfaction. En marketing, elle est utilisée pour adapter le produit au client, et donc mieux le satisfaire. Le produit a plus de chances de plaire, d'être acheté s'il est adapté à la perception humaine, à la vision humaine, à la mémoire humaine, aux mécanismes de décisions humaines…

Ces exigences du cerveau pour accepter un produit comme « bon » sont de mieux en mieux connues des experts en ergonomie cognitive. Bien entendu, savoir concevoir un produit qui se vend est connu depuis longtemps des services marketing qui n'ont pas attendu les neuroscientifiques. Le marketing fait de l'ergonomie sans le savoir depuis de nombreuses décennies. La seule différence est que les experts en ergonomie cognitive ont créé une vraie méthode pour rendre la conception ou la correction ergonomique plus rapide, plus systématique, plus efficace et moins coûteuse.

2

Les neurosciences pour percer les secrets de l'intelligence

Les neurosciences, aussi appelées « sciences cognitives », étudient le fonctionnement du cerveau et ses possibilités de transformation. Elles nous donnent des informations essentielles sur la manière dont il répond aux stimuli ou aux inhibitions. Depuis quelques années, elles sont à la base de nombreuses recherches et publications répertoriées par le professeur Patrick Georges et ses collaborateurs dans le cadre du NET Research en Belgique. Leur application au management des entreprises a fait l'objet de plusieurs ouvrages[1]. Leur application dans le cadre du marketing et de la vente est plus limitée[2].

Ne voulant pas être exhaustifs dans la description du fonctionnement classique du cerveau, nous nous limiterons à quelques idées essentielles. Le lecteur désireux d'approfondir cette partie trouvera dans notre bibliographie un ensemble de lectures lui permettant d'enrichir ce sujet. Certaines idées qui émanent des neurosciences rejoignent parfois le « bon sens populaire ». L'intérêt de notre propos est d'expliquer certaines pratiques constatées émanant du « bon sens » à partir d'un éclairage des modes de fonctionnement de l'intelligence humaine.

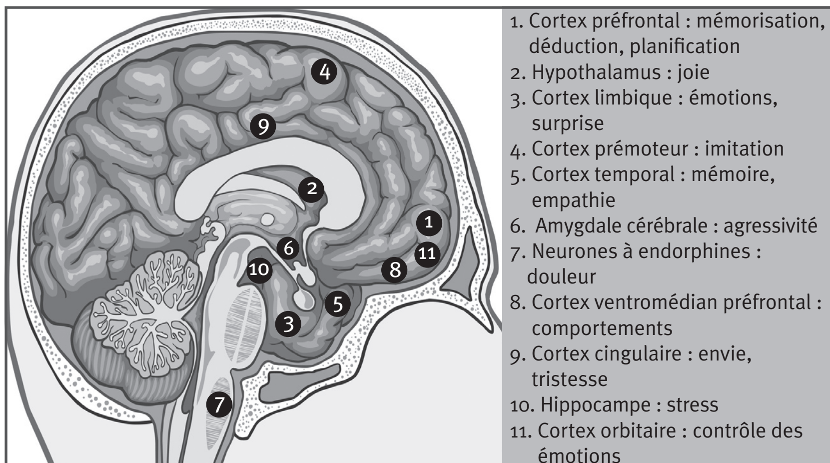
1. Patrick Georges, *Gagner en efficacité*, Éditions d'Organisation, 2004 ; Bernadette Lecerf-Thomas, *Neurosciences et management*, Eyrolles, 2009.
2. Patrick Renvoisé et Christophe Morin, *Neuromarketing : Le nerf de la vente*, de Boeck Éditions, 2004.

LES ÉTUDES ÉMANANT DES NEUROSCIENCES

Les progrès de la médecine, de l'informatique, de la radiologie ouvrent les voies à de nouvelles études. La stimulation et l'éclairage de certaines parties du cerveau à partir d'électrodes, l'analyse des hormones secrétées, l'utilisation de microsenseurs en télémétrie permettent de mieux comprendre les réactions du cerveau face à divers stimuli, tout comme l'émergence du stress et son niveau de tolérance par les collaborateurs et les clients. Ces études, émanation directe des neurosciences, ont longtemps été réservées à des usages médicaux et thérapeutiques. Leur émergence en marketing dans la compréhension des comportements tant des personnels des entreprises que des clients est récente. Certaines sociétés de biens de grande consommation et de services, tout en restant discrètes sur ce sujet, commencent à les utiliser en complément des traditionnelles études marketing.

Le cerveau est un organe complexe. Les études réalisées pour tenter de mieux le comprendre en sont encore à leurs débuts. Des découvertes fondamentales sont appelées à voir le jour au cours du XXIe siècle. Elles modifieront profondément les connaissances liées au comportement, à la psychologie du consommateur et éclaireront certaines réactions automatiques ou impulsives encore inexpliquées. Leur connaissance permet des progrès conséquents dans les traitements médicaux. Elles sont utilisées par la police et la justice pour expliquer certaines réactions en cas de stress important comme par exemple l'agression, le viol. Le marketing, qui est par excellence une science orientée vers la connaissance des consommateurs et des conso-acteurs, ne peut pas passer à côté de leur apprentissage.

Le cerveau du client (voir figure suivante) est divisé en zones aux noms bizarres. Chacune a une fonction. Le neuromarketing s'intéresse par exemple au noyau accumbens, un des centres du plaisir ; à l'hippocampe, un des centres de la mémoire ; au cortex frontal, un des centres de décision ; au système visuel, un des lieux de sélection des messages. Si le cerveau était un cube, le lobe frontal serait la face avant, le lobe pariétal la face arrière, les lobes frontaux les faces latérales et le lobe limbique la face inférieure.



La vision du cerveau

Il produit des drogues enivrantes ; la dopamine qui nous dope au plaisir, la sérotonine qui nous dope au calme, l'adrénaline qui nous dope au stress...

Pour qu'un message modifie un comportement d'achat, il faut d'abord qu'il passe les filtres des sens, puis les filtres de la mémoire, puis les filtres de la décision. Ces filtres sont de mieux en mieux connus par le neuromarketing. Concevoir des messages pour qu'ils soient « cerveau compatible », pour qu'ils allument les bonnes zones, c'est possible. On a des images ! Quand une zone du cerveau se met en route, elle s'allume sur nos radars. Elle produit de l'électricité, elle consomme du sang, on la voit sur les écrans des machines du neuromarketing.

On montre un produit. Le client nous dit qu'il lui plaît, l'achète. En même temps, une zone de son cerveau s'allume sur l'écran de nos machines à lire l'esprit. Si le marketing pense à un produit possible et que le prototype allume cette même zone, on prévoit que cette chose va plaire, qu'elle va se vendre. C'est simple, mais pas toujours vrai. Il y a une autre indication à côté des études de marché. Les zones ne sont pas toujours spécifiques, elles peuvent s'allumer pour diverses raisons pas toujours bien comprises des scientifiques. Comment sait-on que telle zone a pour fonction, par exemple, la musique ? C'est simple : si chez tous les malades qui perdent la notion de musique suite à un accident, on trouve sur leurs clichés du cerveau un « trou » toujours à la même place, on s'autorise à penser que cette zone s'occupe de musique.

De nombreuses études émanant des neurosciences permettent d'apporter un éclairage complémentaire significatif par rapport aux études marketing traditionnelles.

LES IMAGES POUR LIRE DANS LA PENSÉE DU CLIENT

Comment sait-on ce que pense vraiment le client ? Quand un neurone travaille, il produit de l'électricité, il appelle plus de sang pour se nourrir, son métabolisme change. Voilà trois choses que les appareils modernes de neuromarketing peuvent détecter. Nous obtenons les images des zones du cerveau qui travaillent quand nous faisons telle ou telle action, quand nous avons telle ou telle pensée, quand nous prenons telle ou telle décision.

En neurochirurgie, par exemple pour le traitement de l'épilepsie, il est possible de stimuler une zone particulière du cerveau et de demander au malade, qui est resté partiellement conscient mais ne souffre pas, ce qu'il ressent. On peut donc savoir que, dans telle ou telle circonstance, une personne va allumer sa zone 1 puis sa zone 4, puis sa zone 10, et que la zone 1 correspond à la vision, la zone 4 au plaisir et la zone 10 à la planification d'une action. En voyant dans les pensées, on a ainsi appris qu'un client peut très bien penser différemment de ce qu'il déclare, par exemple à un enquêteur marketing.

Les images par résonance magnétique nucléaire fonctionnelle[1]

Cette technique consiste à faire résonner les structures du cerveau avec un aimant. Non traumatique, elle permet de voir de très belles images du cerveau avec toutes ses zones au travail. On peut visualiser la zone du cerveau qui travaille quand on fait telle ou telle chose : quand on achète, quand on hésite ou quand on ressent telle ou telle émotion (regret, confiance, dégoût…). Cette technique permet de lire dans les pensées du client même s'il ne dit rien.

L'hyperscan, une évolution Internet de l'IRM fonctionnelle, permet de faire jouer deux personnes ensemble et de voir leur stratégie mentale pour répondre à l'autre, même si ces personnes sont aux deux extrémités de la terre. Les dernières expériences marketing en hyperscan montrent en direct les cerveaux au travail d'un client et d'un vendeur qui se parlent.

1. Irmnf, en anglais *"Frmni"*.

Le vendeur, en regardant dans le cerveau du client, va ainsi pouvoir adapter son offre non seulement en fonction de ce que lui dit le client mais aussi de ce qu'il pense. Si le vendeur s'aperçoit que, par tel argument, il allume le noyau du dégoût de son client, il adapte immédiatement son discours, même si le client, par politesse, ne lui fait aucune remarque.

On ne peut, bien entendu, pas mettre une IRM autour de la tête de tous les clients, mais ces expériences nous apprennent des choses importantes, comme par exemple quand et comment annoncer le prix pendant une présentation du produit.

Ce qui s'allume à l'IRM fonctionnelle

- Le noyau accumbens, centre du plaisir, s'allume quand on montre à une personne ce qu'elle désire vraiment, quelque chose de précieux pour elle : alcool, sexe, jeu, nourriture ou des produits liés, pouvant annoncer ces plaisirs. Il s'allume avec les nourritures grasses et sucrées, avec le plaisir sexuel, avec les belles voitures (signe de richesse, et donc de capacité de protéger la descendance) ;
- le cortex préfrontal latéral : quand on nous demande de décider, quand la volonté résiste aux instincts ;
- les amygdales (du cerveau) : quand quelque chose nous fait peur, nous rend agressif à son encontre, quand nous sommes anxieux ;
- le cortex limbique : quand nous sommes émus et ouvrons notre mémoire ;
- la zone prémotrice : quand nous voyons faire un geste et nous préparons à l'imiter ;
- le cortex occipital : quand nous regardons ;
- le cortex temporal : quand nous écoutons ;
- le putamen ventral : quand nous éprouvons un sentiment de satisfaction ;
- le cortex préfrontal médian : quand nous jugeons d'une valeur.

Les expériences du neuroscientifique Read Montague portent principalement sur les images cérébrales des sentiments de confiance, ce qui est important pour construire une marque. Elles portent également sur ceux d'équitabilité, ce qui peut paraître essentiel pour fixer un prix, les termes d'une offre…

Les études en imagerie médicale sont assez délicates. L'équipement est loué aux hôpitaux ou aux cliniques privées durant les heures non

utilisées par la médecine. Le client est allongé dans un tube. Une étude marketing dure un ou deux jours. La location comprenant l'ingénieur est d'environ 10 000 euros la journée.

Vous n'avez pas le budget pour l'imagerie cérébrale, mais vous voulez quand même vous garantir par un test neuromarketing ? Pas de problème. Il n'est pas besoin de grosses machines pour savoir si vous émouvez vos clients en cours de test. Une simple caméra de surveillance avec un logiciel d'analyse des visages vous le dira. Votre client test vous dit qu'il n'est pas surpris ? Attendez. Il a la bouche juste un peu trop ouverte et les yeux juste un peu trop écarquillés ? Vous n'avez rien vu, mais le logiciel d'analyse des visages l'a détecté au millimètre. Il vous donne 8/10 pour l'effet de surprise de votre nouvelle offre. Bravo. Écoutez ce que votre client pense, pas ce qu'il dit à vos enquêteurs.

Le pointage laser pour savoir ce que regarde le client

Des techniques très pointues de pointage laser permettent actuellement de suivre le regard du client et de mesurer exactement le temps que son regard passe sur chaque surface. Ces techniques ont permis d'organiser plus systématiquement des rayonnages qui vendent. Elles nous ont appris qu'un client, qui ne connaît pas bien un vendeur, va regarder plus que toute autre chose sa montre et ses chaussures, très probablement à la recherche d'éléments tangibles et facilement reconnaissables qui lui permettent de sortir de sa situation inconfortable d'incertitude, en préjugeant très rapidement de la qualité de la personne. Pour le cerveau, comme pour la sagesse populaire, « la première impression est la bonne ».

Le neuromarketing a tout intérêt à bien savoir s'il stresse ou non son client. Si son produit, sa publicité, son message augmente ou diminue son niveau d'incertitude. La mère de toutes les émotions, le stress d'une personne, se mesure de mieux en mieux, et à distance. Le rythme cardiaque augmente, la transpiration apparaît, la peau change de couleur. La télémétrie permet de suivre un client équipé de minuscules électrodes dans un magasin et de mesurer ses réactions de stress en fonction de l'environnement, du *facing* des produits… Mais le stress n'est que le résultat final que ressent le client. Les techniques modernes vont plus loin. Elles mesurent l'astreinte, c'est-à-dire la quantité d'incertitude que génère une affiche, un emballage, un mode d'emploi, une technique de

vente. Cela en mesurant le flux d'information, les contradictions dans l'information, les trous dans l'information que produit le design d'un magasin, d'un étalage, d'un discours de vente ! Le neuromarketing en tire de nombreuses leçons.

Les études neuromarketing s'efforcent de déterminer le « point S », qui présente le niveau idéal d'incertitude pour favoriser une activité mentale. L'entreprise peut régler au « point S » près le niveau d'astreinte d'un environnement pour favoriser l'achat qui se fera exactement au « point S » de cette activité.

La résistance au stress d'une personne se mesure facilement. C'est important chez une personne qui doit faire face à des situations stressantes : les pilotes, les *traders*. Cette mesure s'effectue par l'excrétion des hormones de stress dans la salive quand elles sont soumises à leur futur travail dans un simulateur (de vol, de direction…). C'est devenu un test d'embauche pour certaines professions à risque. Il permet de prévenir les personnes à faible résistance du risque de maladie liée au stress, si elles acceptent un métier très éprouvant. La mesure de la résistance au stress d'un client cible est un classique du neuromarketing quand il s'agit de bien segmenter son marché. La technique évolue. Il existe des simulateurs d'environnement d'achat. Les clients tests sont mis face à des magasins virtuels où tous les paramètres peuvent être changés très vite, notamment l'astreinte, tout en mesurant en continu le stress et les comportements du client test.

Certains sites Web marchands s'équipent de systèmes experts simples. En fonction du comportement souris-clavier du client, et donc de son stress estimé, ils font varier les informations montrées afin de le garder sur le bon chemin, au « point S » de maximisation de son potentiel d'achat.

ANALYSE DES HORMONES, HUMEURS, SÉCRÉTIONS POUR MIEUX COMPRENDRE LES RÉACTIONS DU CLIENT FACE AUX STIMULI MARKETING

Le stress d'un client peut se mesurer dans ses urines, dans sa salive, dans son sang. En état de stress, notre corps produit certaines hormones dont le niveau augmente et se mesure dans nos fluides. D'autres hormones, liées au plaisir, à l'agressivité, à la sérénité, peuvent ainsi se mesurer quasi en continu chez un client en situation de prise de décision :

- la sérotonine, l'hormone de la bonne humeur, protège contre la dépression et l'impulsivité ;
- la dopamine facilite l'impulsivité, l'agressivité. Elle signale aussi le plaisir ;
- le cortisol dans la salive mesure l'intensité du stress ;
- la testostérone est liée au désir sexuel ;
- la progestérone et les œstrogènes sont importants. Les femmes sous pilule ont un comportement d'achat significativement différent ; elles sont attirées par les produits ronds, c'est l'« effet nourrisson ».

Pour goûter la sérotonine, c'est simple, affichez volontairement un vrai sourire sur votre visage, bouche bien tendue, yeux bien plissés. Votre cerveau limbique, non averti de votre cerveau volontaire qui a produit le mouvement du visage en direct, réagit immédiatement : « *Bon sang, mais il sourit ! J'ai dû être distrait et manquer un événement joyeux. Vite, une injection de sérotonine pour réaccorder tout cela !* » Et vous ressentirez une impression de joie, très fugace, mais très « réelle ». Essayez, cela marche deux ou trois fois, puis de moins en moins. Votre cerveau limbique très animal n'en est pas moins bête, il a compris que vous jouiez avec lui.

Mesurer les réponses du cerveau à vos produits par ses changements de flux sanguins, c'est cher. Mesurer son travail électrique, c'est moins cher mais moins précis. Pour le « pas cher et précis », il faut mesurer l'étape suivante du travail cérébral, ses productions d'humeurs, de sécrétions. Un menu qui fait saliver, fait vendre les plats. Un chef marketing sait trouver les mots qui vendent ses assiettes. En mettant un détecteur de salivation dans la bouche des clients (facile, pas cher, très acceptable) et en testant divers énoncés de plats sur la base de la quantité de salive qu'ils font produire, on peut prédire l'énoncé des menus qui seront préférés. Des études, très sérieuses, ont donné des menus qui augmentent de 30 % les ventes alors que les plats sont identiques. Et, cerise sur le gâteau, les clients ont davantage aimé les plats neurologiquement bien décrits.

L'industrie pornographique, « *hard* » ou « *soft* » pour certaines publicités de parfums et sous-vêtements, très bien gérée du point de vue marketing, a aussi investi dans des instruments de mesure de son efficacité neurologique.

Les détecteurs de flux sanguins et de sécrétions, des hormones, d'apparition du stress sont petits, légers, peu coûteux et fiables. La moindre variation de turgescence, d'humidification est détectée et transmise par télémétrie.

Ils permettent de déceler avec précision l'adaptation du niveau de nudité au segment de clients visé pour obtenir leur intérêt et leur motivation.

L'industrie culturelle et artistique a appris à tester ses futurs produits, notamment par la mesure de production lacrymale. Vous allez pleurer, c'est bon signe pour le futur livre, film, tableau… Mais avant de pleurer vraiment, ce qui est souvent interdit par notre zone préfrontale, nous humidifions un peu nos yeux. Cela ne se voit pas, mais cela se mesure très bien. Il n'y a pas de barrière du conscient, la décision se prend en direct.

Demander leur ressenti directement aux clients tests n'aurait-il pas été plus simple et moins cher ? Pas du tout, car le temps d'une enquête coûte plus cher que l'équipement et les résultats sont moins précis. Le client ment plus aux enquêteurs qu'à lui-même. Et surtout, l'humidification lacrymale en réaction à une œuvre qui nous transporte est souvent préconsciente, donc ignorée ou niée par le client lui-même. Le génie fait pleurer quelques-uns, le neuromarketing fait humidifier la majorité.

L'industrie du commerce de détail a appris à mesurer notre sueur dans les rayons. La variation de conduction électrique d'une peau légèrement perspirante est vite mesurée. Et nous transpirons un peu plus dans des circonstances subconscientes bien particulières (stress, peur, choix parmi trop de références…).

L'ÉTHO-MARKETING POUR DÉCELER LES COMPORTEMENTS PRIMAIRES DU CLIENT

L'étho-marketing fait partie du neuromarketing. L'éthologie, science du comportement des animaux, comporte une section qui étudie le comportement humain en tant qu'animal. Pour le neuromarketing, c'est un accès direct, comme les images du cerveau, au travail, au subconscient animalier des décisions d'achat.

Nous gardons un vrai cerveau d'animal en-dessous de notre néocortex. Il est toujours en activité. Surtout quand le néocortex est affaibli par

le stress, la peur, l'alcool ou quand notre cerveau animalier est appelé à décider par une technique de vente qui s'adresse directement à lui. C'est pourquoi l'étude du comportement des animaux supérieurs fait partie des études neuromarketing.

Le neuromarketing peut prévoir des comportements de consommation en étudiant les comportements des animaux supérieurs. Le client peut très bien avoir les mêmes réflexes qu'eux dans un environnement où son cerveau vraiment humain est diminué :

1. le stress : trop vite, trop fragmenté, trop…, et le cerveau humain passe la main au niveau inférieur, l'animal qui sommeille en nous.
2. L'alcool : l'alcool éthylique attaque d'abord la partie de notre cerveau la moins solide, la plus récente, la plus hésitante, notre cerveau vraiment humain.
3. La peur : notre cerveau animal est le mieux équipé pour traiter cette situation qui était plus fréquente et plus vitale à une époque où nous étions des animaux.
4. Une irrationalité forte : des informations « discongruentes », irréalistes, mystérieuses, contradictoires, et le cerveau humain passe la main.
5. Une autorité très forte : une dictature influente, et le néocortex abandonne la partie et laisse le cerveau animal décider à sa place.
6. Une atrophie du lobe frontal : certaines personnes ont des lobes frontaux anatomiquement petits, affaiblis.

Le neuromarketing aurait-il profité de ces faiblesses du vrai cerveau humain pour parler directement à l'animal qui est en nous ? L'éthique de la profession le lui a certainement interdit !

Nous dépensons une grande quantité d'énergie à notre croissance. Nous sommes des animaux naissant prématurés, ce qui nous donne une bonne virginité pour apprendre et inventer, mais aussi nous rend très fragiles pour une longue période du début de notre existence. Notre cerveau est donc câblé pour un objectif : croître, grandir pour atteindre au bon moment notre taille de sécurité. Pas trop tôt, nous serions inflexibles. Pas trop tard, nous resterions trop longtemps faibles. Ce besoin animalier nous est resté sous forme d'un besoin humain virtualisé, le besoin d'avoir graduellement plus, au bon rythme. D'où les études sociotechniques sur la construction des gammes de produit synchrones à l'évolution en « taille » du client. Série 3, 5, 7,

embranchement à 6 ? La GRC moderne dit au vendeur quand suggérer au client la montée en gamme en fonction de son profil de croissance.

LES ÉTUDES ERGONOMIQUES VONT DEVENIR UN FONDEMENT INCONTOURNABLE DU MARKETING

L'ergonomie du travail intellectuel ? C'est la science de l'homme au travail intellectuel pour augmenter sa productivité, sa satisfaction et sa sécurité. Il s'agit d'adapter le travail à l'homme, pas l'inverse. Concevoir des produits, des messages, des processus de vente adaptés à l'homme, adaptés à son cerveau, à la façon dont son intelligence fonctionne, à la façon dont il décide, c'est le travail de l'ergonome du travail intellectuel. L'ergonomie produit des normes (si c'est certain), des recommandations (si c'est probable) pour que les produits, les messages, les processus soient mieux adaptés au client en fonction des nouvelles découvertes des sciences du cerveau, de la mémoire, du langage…

L'ergonome spécialisé en neuromarketing audite les produits, les campagnes, et fait des recommandations pratiques à la direction marketing pour qu'ils correspondent à ce que l'on sait (ou croit savoir) de la façon dont travaillent la mémoire humaine, la prise de décision…

L'ergonomie est une vraie science avec une expérimentation indépendante, des résultats statistiquement valables, la revue de la qualité et de la crédibilité des articles par des comités de lecture, une obtention d'images objectives des réactions du cerveau.

L'audit ergonomique d'un produit conforte l'offre aux principaux éléments susceptibles d'influencer le cerveau :

- La mémoire : le produit est-il adapté à la mémoire humaine ?
- La prise de décision : l'offre est-elle adaptée à la façon dont le cerveau prend ses décisions ?
- Le stress : l'offre tient-elle le client au niveau idéal d'incertitude pour l'achat ?
- Les émotions : la peur du client est-elle gérée ?
- Le langage : le produit parle-t-il bien au cerveau ?
- Les sens (vision, audition…) : la pénétration est-elle polysensorielle ?
- L'intelligence : le produit passe-t-il au bon niveau des règles de l'intelligence ?

Les études neuromarketing commencent à faire une apparition remarquée dans les grandes revues scientifiques internationales de marketing comme dans le *Journal of Marketing Research*, émanation de l'American Marketing Association. Plusieurs chercheurs ont publié une recherche importante sous le nom évocateur : « A Sales Force. Specific Theory of Mind Scale : Tests of its Validity by Classical Methods and Functional Magnetic Resonance Imaging[1]. »

VERS DE NOUVELLES APPROCHES DE SEGMENTATION ISSUES DU NEUROMARKETING

La fiche client comporte le sexe, l'âge, le niveau social, la provenance géographique, l'éducation, le niveau de fortune. Vous savez que votre cœur de cible sont les jeunes filles de bonne famille de Manhattan, les couples âgés de province aux revenus de 30 000 dollars US, les universitaires de milieu urbain de plus de 30 ans…

Prenez un panel de 20 clients correspondant à votre cible prioritaire. Savez-vous quel est leur QI (quotient intellectuel) moyen, leur résistance au stress, leur taux de frontalité ? Non ? Erreur de marketing ! Si vous faites une erreur d'appréciation de votre marché, si vous les croyez moins intelligents qu'ils ne le sont en réalité, si vous les croyez plus résistants au stress qu'ils ne le sont, vos produits, vos messages risquent de passer au-dessus ou en-dessous des têtes. Dommage, quand on sait qu'il y a des tests fiables et abordables pour mieux connaître votre client type.

SEGMENTEZ PAR LE NIVEAU D'INTELLIGENCE

Certaines entreprises ont demandé à leurs clients cibles de bien vouloir passer quelques tests d'intelligence, de personnalité, et ont adapté les messages et produits aux résultats obtenus. « *Nous nous excusons du retard de l'avion, dû à l'arrivée tardive de l'avion.* » Voilà une bonne intention, mais une mauvaise impression : on nous prend pour des imbéciles. Le QI d'un client typique d'un aéroport est de 121. À ce

1. Roeland Dietvorst and all., "A Sales Force. Specific Theory of Mind Scale : Tests of its Validity by Classical Methods and Functional Magnetic Resonance Imaging", *Journal of Marketing Research*, vol. XLVI, octobre 2009.

niveau d'intelligence, ce message de l'aéroport est insultant pour son intelligence. Mauvaise connaissance du client par le service marketing de l'aéroport. Un message pour une clientèle de moyenne de 105 au QI est différent de celui pour une clientèle qui a une moyenne de 123. Presque autant qu'un message destiné aux hommes peut être différent d'un message destiné aux femmes.

Autre exemple d'inadaptation du message à l'intelligence du client. On apprend aux vendeurs d'électroménager à dire au client qu'ils ont la même machine à laver chez eux. Cela rassure le client. Mais à la troisième machine à laver examinée, un client au QI de plus de 100 commence à se dire que la vendeuse a vraiment beaucoup de linge à laver.

Vous enverriez un message pour enfants à des adultes ? Non ! Alors, pourquoi le faites-vous avec les différences d'intelligence ? Le niveau intellectuel n'est pas beaucoup plus difficile à mesurer que l'âge. Certaines chaînes de télévision ont calculé le QI de leur spectateur moyen, et ont obtenu 5 points de différence chacune. Elles le savent. Cela se voit. La ménagère de 50 ans de TF1 ? testée plus intelligente que prévu ! Les pubs lessivières seront revues. L'emballage du café ? testé trop intello ! Revu pour mieux coller au niveau intellectuel du client type.

SEGMENTEZ PAR L'ÂGE DE L'INTELLIGENCE

« — *L'âge moyen du client type de votre cœur de cible est-il 45 ou 55 ans ?*

— *Quelle importance !*

— *Erreur !* »

Entre 45 et 55 ans, le cerveau perd 15 % de sa vitesse de traitement de l'information. Il faut lui parler un peu plus lentement, donc un peu plus par écrit, un peu moins oralement. Les publicitaires le savent, les neurologues le confirment. On ne communique pas tout à fait de la même façon avec une cible de 55 ans qu'avec une cible de 45 ans de moyenne d'âge.

Avec l'âge, les neurones de la langue meurent aussi. Les producteurs de nourriture, avec l'aide des ergonomes, ont déterminé le nombre de neurones sensoriels de la langue des clients selon leur âge.

Mais aux tests, surprise. Une résistance au stress plutôt basse : on a affaire à des « *stress avoiders* » ! Changement de décor, de niveau d'incertitude des messages. Les enquêtes, un peu plus poussées, confirment : « *Tout compte fait, cette ambiance nous convient mieux.* » Les ventes repartent vers le haut.

SEGMENTEZ PAR LA PERSONNALITÉ

Les vrais tests de personnalité, on ne les trouve pas dans *Marie Claire*. Ils sont ardus, complexes à interpréter. Mais une fois passés par les clients cibles, ils sont redoutablement précis et fiables. Ajuster votre offre à la personnalité mesurée de vos clients n'est jamais du temps perdu.

FAITES ÉVALUER VOS CLIENTS, MAIS AUSSI VOTRE PRODUIT

Les cogniticiens mettent peu de temps à vous dire, pour un message ou un produit :

- son niveau d'intellectualité : à quelle cible il convient selon son niveau d'intelligence ;
- son niveau d'astreinte : à quelle cible il convient selon sa résistance au stress.

Si le produit est acheté par des 50 ans plus que par des 40 ans, il faut mettre plus de piment, assaisonner plus. À 50 ans, nombreuses de nos papilles sont déjà mortes, il faut forcer le goût pour continuer à plaire.

VISEZ LE PETIT

Préparez votre cible. Marquez-la au front le plus tôt possible. Seul l'enfant apprend bien. Les banques ouvrent un compte au fœtus dès avant sa naissance. « *Ouvrez un compte chez nous pour votre futur bébé. Ses cadeaux de naissance seront à sa majorité une fortune de naissance.* »

Les cigarettiers et les limonadiers savent que plus tôt l'enfant goûtera, plus il sera accro. Les neurosciences ont appris aux entreprises les âges idéaux auxquels un apprentissage donné se fait le plus facilement. Le législateur l'a aussi compris, les messages pour enfants sont de plus en plus encadrés.

SEGMENTEZ PAR L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Certains clients sont plus émotifs que d'autres. Si vous leur faites une présentation trop rationnelle, ils auront l'impression que vous ne les avez pas compris. Le degré d'intelligence émotionnelle d'un marché se mesure assez bien. À vous, alors, de vous adapter à votre cible. C'est d'autant plus facile qu'il est maintenant possible de mesurer assez précisément le degré d'émotionnalité/rationalité d'une offre. Ne vous en privez pas.

SEGMENTEZ PAR LA RÉSISTANCE AU STRESS

Le département marketing croyait sa cible particulièrement excitée, « *stress lover* ». Et il avait mis ses magasins, ses messages au diapason : aux amphétamines. Aux enquêtes marketing, le panel clients n'avait pas trop désapprouvé. Sans doute pour se donner une image auprès des enquêteurs.

3

Les connaissances de base sur le fonctionnement du cerveau

Certaines connaissances fondamentales sur la manière dont fonctionne l'intelligence humaine, dont le cerveau réagit aux stimuli de son environnement sont indispensables à la compréhension du neuromarketing. Ce chapitre a pour but d'expliquer brièvement au lecteur ce qui est révélé par les études sur les modes d'action conditionnées par l'intelligence émotionnelle et rationnelle. Il s'intéresse au mimétisme pour venir conditionner les comportements. Il décrit les « drogues » qui poussent l'intelligence à agir de manière parfois irrationnelle. Il montre comment sont prises certaines décisions face à l'impossibilité qu'a cet organe de traiter un trop grand nombre d'informations en même temps. L'ensemble de ces mécanismes influence fortement les processus de décision et peut entraîner des actions relevant plus de l'instinct que de la réflexion. Ce sont les pièges de l'intelligence éclairés par les neurosciences dans le cadre du neuromarketing.

QUELQUES CONNAISSANCES POUR ACCÉDER AUX SECRETS DE L'INTELLIGENCE

LE CORTEX PRÉFRONTAL ET LE CORTEX POST-FRONTAL : L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET L'INTELLIGENCE RATIONNELLE

Le cortex émotionnel préfrontal, c'est la zone du cerveau la plus jeune, la plus ouverte, la plus adaptable. Elle génère les émotions et le stress par production d'hormones dans le corps, face à l'incohérence, face à l'incertitude. Le cortex préfrontal produit des intuitions, des sentiments, des décisions subconscientes plus intelligentes, des pressentiments plus fins que le cortex rationnel post-frontal, qui ne peut se fonder que sur la rationalité, le calcul, la réflexion, l'analyse extensive, consciente.

Si la situation est simple, le cortex post-frontal travaille seul par calcul. Si la situation est complexe, le cortex préfrontal est obligé de donner son avis, le cortex post-frontal étant dépassé. Le cortex émotionnel préfrontal est plus « intelligent », car il peut intégrer plus d'éléments que le cortex post-frontal, par échantillonnage et approximation. Il peut percevoir des choses que la logique ne perçoit pas. Le cortex préfrontal détecte les incohérences, l'irrationnel, les éléments non adéquats d'une offre, d'un produit. Plus haut perché, il avertit alors le cortex post-frontal du client d'un danger *via* le stress.

Dans l'industrie du luxe, le marketing réduit le stress du client, qui prend une décision irrationnelle, en activant la zone du cerveau, la région dorso-latérale, qui va inhiber ses craintes. Comment ? En rationalisant, en répondant par avance aux questions. Que font les autres ? Quelles sont toutes les solutions possibles ? Quels sont les vrais faits ? Les personnes dont le cortex post-frontal rationnel est prépondérant ont tendance à dire : « *La musique, cela me plaît.* » Objet, puis sentiment. Les personnes dont le cortex préfrontal émotif est prépondérant ont tendance à dire : « *Ça me plaît, la musique.* » Sentiment, puis objet.

En segmentation clients, la plupart des entreprises classent leur cœur de cible selon sa position émotion/raison. La présentation d'un produit, son design, son offre sont très différents si le client type est plutôt émotionnel ou plutôt rationnel.

LE MIMÉTISME DU CLIENT : LES NEURONES EN MIROIR DU CORTEX PRÉMOTEUR

Le cortex prémoteur est la zone du cerveau entre la décision et l'action. Elle prépare l'action, la suite des mouvements à faire, au cas où l'ordre de bouger arriverait. Le cerveau y joue le film de l'action pour la tester, pour la préparer. C'est le *briefing* de l'officier avant l'attaque. On déplace les troupes sur une carte pour faire « comme si ». Cette zone possède une propension très forte à imiter les gestes qu'elle voit faire par les autres autour d'elle, une propension à suivre le mouvement, à imiter. Elle a un instinct de caméléon, de troupeau.

Normalement, cette zone s'allume quand vous avez pris une décision, afin de préparer le plan de bataille pour l'appliquer. Mais le marketing trouve parfois un court-circuit, le moyen de l'allumer en dehors du fait qu'une décision ferme ait été prise. Si elle est allumée sans but bien décidé, c'est le « caméléonisme », le « grégarisme ». Vous prenez la couleur de votre environnement. Vous préparez un plan dicté par votre environnement, pas par vos décisions.

Dans l'expérience du faux client, engagé par le magasin pour faire croire qu'il achète les produits à promouvoir à côté de vous, votre cortex prémoteur a été allumé, non pas par votre décision d'achat, vous hésitiez encore, mais par un signal de votre environnement. Un décideur dominant à côté de vous vient de prendre le produit fermement et de se diriger d'un pas décidé vers la caisse. Dans l'incertitude de votre propre décision, vous l'imitez. Vous prenez et vous achetez, soulagé de tout le stress de devoir décider par vous-même. Vous ne savez pas bien, alors autant faire comme les autres : vous suivez le troupeau.

Votre zone prémotrice activera les ordres de la décision importée par le marketing plutôt que ceux de votre décision interne si :

- votre aire prémotrice est préchauffée : vous êtes en situation de décision ;
- votre aire prémotrice est en attente d'ordre clair : vous hésitez encore ;
- votre aire prémotrice voit un plan tout fait à côté d'elle, prêt à être activé. Par exemple le comportement d'un faux client.

Votre aire prémotrice ressent le plan extérieur comme aussi valable que celui qu'elle s'attend à recevoir de votre propre centre de décision : le faux client montre des signes de dominance, de décision. Votre aire prémotrice va éclater. Ses troupes, face à l'indécision du politique, prennent l'affaire en main : cela fait trop longtemps qu'elles ne voient pas venir d'ordre de marche vers les caisses. Ces conditions sont très souvent réunies dans le commerce de détail.

Les études montrent cette zone prémotrice à l'œuvre. Chez le singe, dont le cortex prémoteur a été implanté d'électrodes, elle s'active s'il voit un mouvement imitable, mais il ne bouge pas encore. Il apprend le geste, mais ne l'exécute pas pour l'instant.

On peut aussi voir le cortex prémoteur s'allumer à l'IfRM (information par résonance magnétique) de quelqu'un qui fait une action, ou qui envisage de faire une action, ou qui voit quelqu'un faire une action.

Le neuromarketing vous observe, vous filme. Assis dans votre fauteuil de spectateur vous ne pouvez pas courir avec lui, mais votre cortex prémoteur, lui, est bien en train de courir. S'il chauffe trop et si son activité électrique déborde dans la zone motrice juste à côté, vous shootez dans la balle, même assis dans votre fauteuil. Regardez bien. Quand une personne ou un animal prépare mentalement une action, l'hyperactivité électrique produite par sa zone prémotrice déborde toujours un peu sur sa voisine, la zone motrice : le pied, la queue se met à bouger involontairement. Regardez encore et encore, un bon joueur à l'œuvre est très utile à l'apprentissage d'un sport, même si vous ne faites rien. Votre cortex prémoteur enregistre déjà les images des bons mouvements. Quand vous commencerez à frapper la balle, votre cerveau aura déjà un modèle préimprimé dans sa zone prémotrice. Voir faire et faire sont deux activités très liées et interchangeables dans le cerveau.

L'imitation, l'achat de ce que les autres achètent, est favorisée par le stress du client. En crise, mieux vaut choisir la même solution que les autres plutôt que d'être créatif. Pas le temps d'être soi-même, l'uniforme des autres conviendra. Se confondre dans la masse, c'est la survie. Les magasins de mode de masse à l'atmosphère survoltée sont gérés par le marketing pour créer un stress favorisant l'achat d'imitation. Stress en vue, le troupeau se resserre. Tout le monde va dans le même sens.

Quand nous voyons des personnes souffrir, nous souffrons avec elles, enfin presque. Quand nous voyons une personne avoir peur, nous avons peur, notre cortex prémoteur a allumé notre zone de la peur, mais de 2 à 10 fois moins qui si nous étions nous-mêmes vraiment dans la situation. Ce degré de participation, d'empathie dépend de la force de notre zone préfrontale qui laisse notre cortex prémoteur vivre sa vie imaginaire ou non.

Si le marketing veut que la zone d'imitation du client prenne les commandes, il doit d'abord désorienter le lobe frontal, diminuer la rationalité de la situation. Un prix incohérent avec l'objet vendu est un bon exemple, souvent utilisé en marketing, pour brouiller les filtres du lobe préfrontal et faire préférer au client un choix d'imitation.

La zone d'imitation est activée quand un roman, un film, un personnage parvient à vous impliquer, à vous transporter, quand vous vous identifiez à lui. Le cortex prémoteur ne doit pas nécessairement voir une action pour l'imiter. Il peut aussi en lire, en entendre la description. À la fin d'un bon western et après de nombreuses chevauchées du héros, en livre ou en film, tous les lecteurs ou spectateurs marchent quelques pas avec les jambes un peu écartées, par empathie avec le cow-boy.

Nous achetons ce que les autres achètent, surtout si ces autres sont nos modèles, nos dominants. L'entreprise n'a pas attendu les neurologues pour faire porter les produits par des célébrités. Mais le neuromarketing permet d'affiner les choses. Si la célébrité est trop différente du client – trop belle, trop riche –, elle vole la vedette au produit. Et le client rejette le produit comme « *pour elle, donc pas pour moi* ». Faut-il alors mettre monsieur et madame tout-le-monde comme prescripteurs ? « *Si une personne qui me ressemble l'achète, alors c'est que je peux moi aussi l'acheter.* » Mais, revers de la médaille : « *Ce produit ne me grandira pas.* »

L'efficacité commerciale est au milieu des porteurs de produit qui nous ressemblent, mais « en un peu mieux ». Les images fines du cerveau du neuromarketing aident à trouver des porteurs de produit qui allument à la fois les zones de reconnaissance, de similarité (« c'est comme moi »), et les zones de promesse de mieux, « juste un peu mieux ».

LES DROGUES DU CERVEAU QUI FONT AGIR

Les trois niveaux hormonaux

Tout à la base du cerveau, nous avons des usines chimiques qui produisent des drogues qui nous poussent à certains comportements. Pour faire simple, on peut dire qu'il existe trois classes hiérarchiques de drogues :

- celles qui nous poussent à survivre, manger, boire, se protéger, se reproduire ;
- celles qui nous poussent à aimer, à vouloir être aimés, à être semblables, à faire partie d'une classe, d'une communauté, à nous intégrer ;
- celles qui, au contraire du deuxième niveau, nous poussent à être différents, respectés, individualisés.

Ces drogues sont produites avec diverses forces selon les individus. Certains auront surtout besoin d'être aimés, d'être semblables ; d'autres d'être respectés, différents, solitaires. C'est la richesse de la nature.

Le marketing doit tenir compte de ces besoins de base même s'ils sont contradictoires. Les segmentations en « classes sociales » permettent de prédire quel sera le besoin le plus fort chez telle ou telle population. La dopamine est l'hormone puissante qui nous signale une récompense possible. Elle augmente quand nous anticipons un statut social plus haut, quand nous allons acheter ce qui nous le donnera. Nous répondons bien à la dopamine, surtout si nous sommes socialement incertains. Pour les ados, la mode pourrait être leur « dealer » de dopamine.

Les objets qui donnent un statut social nous font produire de la dopamine. Leur possession nous prédit plus de nourriture et de sexe, les personnes les plus élevées ayant une priorité sur ces moyens de survie, du moins en théorie. Une zone particulière du cerveau s'allume lorsque nous voyons des objets sociaux, à la mode, dont la possession pourrait nous faire rencontrer, être admis, aimer par plus de monde, nous faire entrer au club, donc augmenter nos chances de reproduction.

Les raccourcis du cerveau

Le monde est trop complexe pour notre cerveau, il ne peut survivre que s'il simplifie les choses. Pour cela, il utilise des préjugés, des catégories,

des généralisations, des raccourcis, ce qui diminue son intelligence mais augmente son efficacité si l'on tient compte de la rapidité accrue de la décision. Ces réflexes mentaux lui sont donnés par la génétique et par l'apprentissage. Si c'est différent, c'est dangereux ; si c'est beau, c'est bon ; si c'est rouge et dans le four, cela brûle… Ces associations réductrices instinctives sont de puissantes aides à la décision que le marketing peut implanter dans le cerveau du client.

Le marketing lie la marque à un symbole positif pour le produit : les magasins de mode au Japon portent des noms parisiens ; une technique sera mieux perçue si elle porte un nom germanique ; un fromage un nom français ; un vêtement, des chaussures, un nom italien ou anglais.

Qu'est-ce qui symbolise les points forts de votre produit, qui est connoté positivement et comme « simple à comprendre », même si cela n'a aucun rapport ? Un animal, un pays d'origine, une forme particulière…

Pour entrer le raccourci dans le cerveau comme équivalent produit, il faut l'entrer à coup de massue. La répétition en matière de communication constitue une condition essentielle de son efficacité.

Provoquer, surprendre, exagérer, choquer un peu, faire peur… Les émotions ouvrent les portes de la mémoire. L'ancrage du raccourci par la peur est fréquent : peur d'être seul, peur d'être malade, si l'on ne possède pas le produit. La peur est largement utilisée dans les campagnes visant : la sécurité routière, la lutte contre le tabagisme, contre l'alcoolisme, la prévention de certaines maladies…

LES COMPORTEMENTS PRIMAIRES DU CERVEAU ET LEUR INFLUENCE SUR LA DÉCISION

LES PIÈGES DE L'INTELLIGENCE

Dans l'ouvrage *Gagner en efficacité*[1] certaines faiblesses de l'intelligence que le marketing pourrait exploiter sont mises en lumière :

- l'attention et la perception sont limitées : on ne peut pas faire bien deux choses à la fois : réfléchir et décider. Le vendeur essaye de profiter de cette faiblesse en poussant le client vers l'achat immédiat ;

1. Patrick Georges, *Gagner en efficacité*, *op. cit*.

- la mémoire à court terme est limitée : il faut savoir préparer une présentation pour que l'auditoire retienne l'essentiel ;
- le langage rend possible la communication, mais il la fausse aussi : il ne faut pas hésiter à faire répéter à son interlocuteur ce qu'il a compris ;
- notre cerveau ne peut traiter qu'un cinquième des informations qui lui parviennent : les jugements et les décisions peuvent être faussés ;
- nous avons deux intelligences en nous. Tout d'abord, une intelligence ancestrale, réflexe, rapide, automatique. Elle obéit à neuf règles simples :
    1. Ce qui est beau est bon. On juge intuitivement comme plus intelligents les gens beaux, volubiles, grands et minces.
    2. Ce qui est différent est dangereux. Nous nous méfions de ce que nous ne connaissons pas.
    3. Pour se reproduire, la femme donnera inconsciemment la préférence à l'homme au ventre plat. Son subconscient lui dicte qu'il est fort et qu'il la protégera mieux. L'homme aura tendance à favoriser la femme ronde. Les hanches larges et la poitrine généreuse sembleront lui garantir une descendance facile et bien nourrie.
    4. Plus une chose est visible, plus elle est considérée comme importante.
    5. Plus une chose est permanente, plus elle est considérée comme importante.
    6. Plus une chose est grande, plus elle est considérée comme importante.
    7. Plus une chose est répétée, fréquente, plus elle est considérée comme vraie.
    8. Plus une chose est accessible, moins elle est considérée comme importante.
    9. Ce qui est placé en premier est considéré comme important.
- nous avons aussi une intelligence plus fine et plus lente qui, après analyse, peut nous dire le contraire de notre intelligence automatique, peut détecter des conflits en perspective.

Notre environnement peut favoriser notre usage de l'une ou de l'autre. Nous activons notre intelligence fine quand nous avons le temps et quand l'environnement est favorable à ce type d'intelligence. Il suffit quelquefois d'augmenter la vitesse des informations, le stress, pour qu'une personne qui était en mode « jugement fin » passe en mode « intelligence automatique ». Bien comprendre cela est essentiel pour comprendre son intelligence et celle des autres.

Certains facteurs peuvent favoriser des réflexes de l'intelligence automatique : le stress, la peur, une irrationalité forte, une autorité très forte, l'atrophie du lobe frontal. Notre cerveau est en outre sensible aux stimuli produits par nos sens : odeurs, musique, formes, poids... Ils sont décisifs pour augmenter l'efficacité des ventes dans les canaux de distribution.

LES SIX STIMULI DE LA DÉCISION MARKETING

D'autres auteurs[1], faisant reposer leur réflexion sur les travaux de spécialistes des neurosciences tels que Robert Ornstein, Leslie Hart, Bert Decker, Joseph Ledoux, mettent en lumière six stimuli qui émanent de ce qu'ils nomment le cerveau primitif ou reptilien, et qui agissent sur la décision marketing :

- l'égocentrisme : le cerveau primitif est égocentrique. Il n'a d'intérêt ou de sympathie que pour ce qui concerne directement son bien-être et sa survie ;
- le contraste : le cerveau primitif est sensible aux contrastes. Les oppositions lui permettent de prendre des décisions rapides sans risque ;
- la tangibilité : le cerveau primitif aime les informations tangibles. Il recherche en permanence ce qui lui est familier et amical, ce qui peut être reconnu rapidement, ce qui est concret et immuable. Il apprécie les idées concrètes, simples et faciles à saisir ;
- le début et la fin : le cerveau primitif se souvient du début et de la fin d'un événement, mais oublie à peu près tout ce qui est entre. Cette faculté limitée d'attention a un impact significatif sur la manière de présenter un projet ;

1. Patrick Renvoisé et Christophe Morin, *op. cit.*

- la visualisation : le cerveau primitif est visuel. Le nerf optique est physiquement connecté au cerveau primitif et lui transmet 25 fois plus d'informations que le nerf auditif. Le canal visuel procure une connexion rapide et efficace au décideur ;
- l'émotionnel : le cerveau primitif réagit fortement aux émotions.

L'HOMÉOSTASIE[1]

Pour achever ce chapitre, mentionnons Bernadette Lecerf-Thomas qui met en exergue l'homéostasie, du mot grec « *demeurer constant* ». L'homéostasie est la capacité de conserver l'équilibre de fonctionnement en dépit des contraintes extérieures. Pour Claude Bernard, « *l'homéostasie est l'équilibre dynamique qui nous maintient en vie*[2] ». Tout système vivant doit simultanément satisfaire sa stabilité et son mouvement pour rester vivant. Si les responsables marketing veulent transformer l'environnement et pouvoir agir sur lui, ils doivent transformer cet équilibre. Ceux qui réussissent sont ceux qui savent transformer leur équilibre homéostatique en anticipation des besoins de leur marché. En revanche, pour ne pas créer un stress trop envahissant à ceux qui le subissent, ils doivent savoir préparer et conduire le changement en cas d'innovation. Le cerveau accorde une très grande part à ce qui peut lui paraître comme harmonieux face au déséquilibre afin de diminuer le stress.

1. Bernadette Lecerf-Thomas, *Neurosciences et management, op. cit.*
2. Gregory Bateson, *La Nature de la pensée*, Seuil, 1984.

4

Le neuromarketing en question

Méthode d'approche virtuelle du client fondée sur l'étude du cerveau, le neuromarketing n'est pas sans poser de nombreuses questions aux utilisateurs, aux législateurs, aux organismes de protection du consommateur, mais aussi et surtout aux clients, et bien évidemment aux *marketers*. Au cours de ce chapitre, nous tenterons de répondre à celles que nous avons rencontrées le plus fréquemment chez les clients, mais également dans les entreprises. En particulier celles qui sont relatives à sa crédibilité, à son utilité, à son éthique. Le neuromarketing est-il en voie de se substituer aux traditionnelles études marketing ? A-t-il des limites ? À quel niveau du marketing peut-il avoir une influence décisive ?

LE NEUROMARKETING ET SES INTERROGATIONS

QU'EST-CE QUE LE NEUROMARKETING ?

Le neuromarketing, contrairement à ce que certains voudraient faire croire, n'est pas une science. C'est uniquement une lecture intelligente, orientée, éduquée marketing des grands textes scientifiques sur le fonctionnement du cerveau. C'est la connaissance des mécanismes de traitement de l'information par le cerveau qui pourrait donner des idées aux entreprises qui doivent communiquer avec lui, c'est-à-dire à toutes les entreprises. Ces connaissances sur le cerveau servent

depuis toujours les entreprises. Un exemple parmi beaucoup d'autres, elles ont permis à l'industrie aéronautique de concevoir des cockpits d'avion, des procédures aéronautiques, des messages aéronautiques qui font que vous êtes en sécurité dans les avions. Si ces connaissances ont pu faire cela pour l'industrie aéronautique, elles peuvent le faire pour toute entreprise qui relève du dialogue entre le client et le concepteur du produit.

Vous voulez faire du neuromarketing ? Lisez ses précurseurs : Read Montague, Steven Pinker, Antonio R. Damasio. Ces grands neurologues écrivent des livres qui s'appellent tous à peu près : « *Comment décidons-nous ? Pourquoi achetons-nous ce que nous achetons ?* » Lisez-les en gardant à l'esprit vos questions concernant une entreprise qui doit satisfaire le cerveau du client. Voilà, vous faites du neuromarketing. Comme ces livres sont un peu jargonnants, fastidieux et couvrent de nombreux domaines encore inutiles à l'entreprise, nous les avons lus pour vous, pêchant dans cet océan de savoir neurologique les pépites qui feront le bonheur des *marketers*.

Nous ne présentons pas ces recommandations sous forme de « commandements scientifiques ». Nous n'en sommes pas encore là. Mais beaucoup plus modestement, sous forme de début d'idées pour guider votre créativité dans l'innovation en matière de produits et de services, dans l'élaboration d'une marque qui sécurise le client, dans l'amélioration des ventes en face à face dans les lieux de distribution, dans la conception de campagnes de communication, dans l'optimisation de l'outil Internet...

Ces connaissances sur la prise de décision humaine sont de simples générateurs d'idées, pas garanties mais bien fondées, pour les vendeurs, pour les *marketers*. Dans quelques années, le terme de neuromarketing aura probablement disparu ; il sera fondu dans le marketing de base.

COMMENT TROUVER, PARMI TOUTES CES CONNAISSANCES SUR LE CERVEAU, CELLES QUI POURRAIENT ÊTRE UTILES À L'ENTREPRISE ?

C'est simple, mettez un neurochirurgien à la table d'un professionnel du marketing. Ce livre est un dialogue entre un spécialiste du cerveau et un professeur de marketing. Le spécialiste du cerveau va parler des

lobes frontaux, de la dopamine. Le professeur de marketing va le ramener vers des sujets plus utiles au lecteur : comment décidons-nous ? Pourquoi achetons-nous ce que nous achetons ? Pourquoi se rappelle-t-on de certaines choses, et pas d'autres ? Comment écrire pour être bien compris du cerveau ?

Le spécialiste du cerveau n'aura pas toutes les réponses, mais certainement des pistes qui donneront des idées de nouveaux messages, de nouvelles méthodes de vente, de nouveaux produits plus adaptés à l'intelligence du client, ce qui n'est jamais mauvais pour les ventes. Le professeur de marketing peut employer les outils pour réfléchir sur la rénovation de sa discipline, afin de l'adapter aux approches du neuromarketing.

QU'EST-CE QUI NOUS PERMET DE DIRE QUE L'ENTREPRISE POURRAIT BÉNÉFICIER DES NEUROSCIENCES ?

On sait de mieux en mieux comment notre cerveau et notre intelligence fonctionnent, grâce à de nouvelles techniques et à un intérêt accru des chercheurs pour ces domaines, ces dernières terres inconnues. Ces connaissances sont utiles au marketing, les investigations portant, à côté de la recherche de traitement des maladies, sur des personnes normales qui doivent prendre des décisions. Les neurosciences peuvent donner des idées aux *marketers*. Comment convaincre ses dirigeants et ses clients ? Comment concevoir un produit qui se vendra bien ?

■ EXISTE-T-IL DES TECHNIQUES DERRIÈRE CES RECOMMANDATIONS ?

UNE RÉVOLUTION DES TECHNIQUES

De nouvelles recherches et techniques sont apparues dans des domaines différents :

- En psychophysiologie et en psychologie expérimentale, on constate de nouvelles méthodes d'expériences cliniques, plus scientifiques, statistiquement valables, mais aussi des expériences de terrain mieux faites, sur un plus grand nombre de personnes.

- En radiologie et en neurologie, des images du cerveau (au travail de décision) sont visionnées grâce aux progrès de la radiologie et de l'électroencéphalographie.
- En neurochirurgie, des stimulations directes du cerveau entraînent des modifications de comportement et permettent de mieux les comprendre. Des révélations sur le fonctionnement normal du cerveau, apprises au cours de traitements neurochirurgicaux de maladies – épilepsie, cécité, Parkinson – voient le jour.
- En biochimie, on élabore des dosages chimiques dans notre sang, notre salive, nos urines, des hormones qui nous motivent.
- En informatique, on établit des modélisations du comportement des clients sur ordinateur, des systèmes experts de prise de décision d'achat, des aides à la vente par intelligence artificielle.
- En microélectronique, des microsenseurs en télémétrie mesurent à chaque instant nos sécrétions, les orientations de nos sens. Ils en disent plus sur nos pensées réelles que toutes nos réponses aux interviews.
- En éthologie, on fait de nouvelles découvertes en étho-marketing, l'entreprise s'adressant parfois à notre cerveau animal.
- En technique caméra, des caméras analysent les visages et y détectent des émotions…
- Voici quelques exemples, pour ne citer que les plus simples.

EST-CE CRÉDIBLE ?

Raisonnablement, oui. Pour deux raisons : les recommandations de ce livre sont fondées sur des recherches publiées émanant de professeurs de neurosciences des universités les plus prestigieuses dont les ouvrages font référence. Ils contiennent eux-mêmes des références bibliographiques sur les modes de fonctionnement de nos décisions. Mais surtout parce que ces recommandations ont été testées sur le terrain. Le numéro un mondial de l'hôtellerie a reconçu l'accueil client de sa plus grande chaîne d'hôtels, un grand distributeur spécialisé a réorganisé ses magasins, une grande banque a repensé ses sites Internet, une société de vente a revu son approche client en fonction de ces recommandations. Et cela marche, cela vend. Pas toujours, mais souvent.

DES PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES PLUS NOMBREUSES ET MIEUX EMPLOYÉES PAR LES ENTREPRISES

Les publications de qualité sur le cerveau, sur l'intelligence humaine, sur la prise de décision sont de plus en plus nombreuses. Mais surtout, elles sont de mieux en mieux lues et interprétées dans une optique marketing et commerciale. Un docteur en sciences cognitives peut passer son doctorat de quatre ans à publier 200 pages sur la prise de décision d'achat que quasiment personne ne lira. Parce que sa thèse est produite dans une université éloignée, dans une langue peu courante, ce qui n'enlève rien à sa valeur potentielle. Nous avons donc décidé de ne pas ajouter un article scientifique, mais plutôt de tirer parti de ce qui est déjà publié et qui demeure peu exploité dans une approche marketing.

LES NOUVELLES ORIENTATIONS DE RECHERCHE EN NEUROSCIENCES SONT PLUS UTILES AUX ENTREPRISES

Un nombre conséquent d'études porte sur des personnes saines, au lieu de personnes malades, en tenant compte du fait que la santé n'est pas seulement l'absence de maladie mais s'étend au bien-être, à l'intelligence. L'utilisation commerciale des résultats de ces nouvelles techniques n'est plus un tabou. L'ergonomie du travail intellectuel est une science en constitution qui vise à adapter le travail intellectuel à ce que nous savons du fonctionnement du cerveau. Elle permet d'améliorer la productivité du travailleur intellectuel, sa satisfaction au travail et sa sécurité face notamment au stress. Le client peut être considéré comme un travailleur intellectuel qui doit prendre une décision d'achat. Les produits de l'entreprise doivent être adaptés à ce que nous connaissons des mécanismes de prise de décision de son cerveau.

■ LE NEUROMARKETING, EST-CE ÉTHIQUE ?

Des associations de consommateurs se sont révoltées à juste titre contre le neuromarketing. Intrusion dans la vie privée du cerveau ! On nous drogue ! Lavage de cerveau ! Propagande ! Faut-il respecter une éthique dans l'utilisation des neurosciences à des fins commerciales ?

Oui. Les techniques du neuromarketing peuvent être subconscientes, manipulatoires. Elles peuvent abuser. Elles ont, par conséquent, des responsabilités éthiques. Pour protéger le client, il faut interdire certaines pratiques commerciales qui en sont issues. La loi le prévoit. Par exemple, les clauses de résiliation d'achat dans les 7 jours, favorables aux consommateurs, les prémunissent contre les méthodes de vente trop psychologiques.

Il ne faut pas arrêter la recherche, le savoir. Il n'y a pas de crime à savoir, seules les utilisations du savoir à des fins criminelles ou antiéthiques doivent être limitées ou proscrites. C'est au niveau de la mise en application du marketing et non à celui des neurosciences que doit se faire la censure. Les neurosciences ne sont que des outils dont l'entreprise peut se servir pour motiver ou manipuler le client. Motiver ou manipuler, quelle différence ? Les techniques sont les mêmes ! Mais dans la motivation les deux parties partagent les bénéfices, et dans la manipulation une des deux parties garde tout. Les neurosciences, éthiquement utilisées, peuvent bénéficier à tous, consommateurs et vendeurs.

Prenons l'exemple de l'interdiction des textes en « petits caractères » dans les contrats de vente. Par de nombreuses expériences, les neurosciences ont confirmé la présence d'une règle du traitement de l'information dans le cerveau qui dit : « *Plus c'est petit, moins c'est important.* » Cette règle influence certaines personnes lors de décisions. C'est une règle subconsciente, et par conséquent potentiellement manipulatoire. Faut-il alors empêcher les recherches cognitives sur le rapport entre la taille d'une information et sa signification pour l'être humain ? Non. Il faut, en revanche, protéger le consommateur contre l'usage abusif de cette technique. Un juge peut parfaitement décider que, bien que le client ait signé le contrat de vente, l'information lui a été présentée de manière telle qu'elle a pu passer inaperçue malgré sa présence réelle.

Le vrai sujet est que le marketing constitue souvent déjà du neuromarketing, que de nombreuses publicités sont manipulatoires, que la photographie de l'intérieur de la voiture est souvent prise avec un objectif grand-angle, que le hamburger sur l'affiche est souvent un peu plus gros que celui que vous achetez… La question d'éthique s'applique depuis longtemps au marketing. Il fait du neuromarketing sans le dire depuis de nombreuses années. Et puis, vous pourrez toujours dire que, si vous manipulez un peu le client, c'est pour son bien, c'est pour

lui trouver des produits dont il a vraiment besoin : des cheveux, des érections... La solution antimanipulation ? Un seul magasin où tous les vêtements sont gris et au même prix. Vous proposez un vêtement de couleur ? Horreur, vous manipulez déjà le cerveau subconsciemment !

QU'EST-CE QUE CELA APPORTE AU MARKETING ?

LA FIN DES ÉTUDES TRADITIONNELLES EN MARKETING ?

Pas du tout. Simplement un point de vue additionnel. Le marketing ne doit pas obligatoirement passer ses clients au scanner. Les laboratoires le font pour lui avec des clients types et des produits types, puis publient les résultats. Seule difficulté, le marketing doit apprendre à lire le jargon des revues scientifiques consacrées à la cognition.

Un nombre accru de services marketing d'entreprises payent des études privées par imagerie cérébrale avant de lancer un nouveau parfum, une nouvelle série télévisée, une nouvelle voiture sur un panel de clients tests. Le cerveau va donner au marketing des réponses beaucoup plus vraies que les enquêtes traditionnelles par interviews.

Certains départements marketing utilisent l'IfRM, coûteuse mais précise, avant le lancement de produits chers, et ont recours à l'électroencéphalographie, moins coûteuse mais moins précise, pour tester des produits moins chers.

L'ergonomie cognitive est une nouvelle science qui s'efforce de mettre tout cela ensemble : images, hormones, études, tests... Donnons un exemple d'utilité de l'ergonomie cognitive au marketing. L'université du Wisconsin possède une bonne équipe dans le domaine. Les conclusions d'une étude récente confirment que plus le client touchera l'objet, plus il l'achètera. Il faut le faire monter dans la voiture après y avoir projeté le bon parfum du cuir, mettre la bonne musique, bien fermer la porte qui fera le bon claquement, laisser mijoter. Le pourcentage d'achat augmente.

La science qui adapte le travail (la vente) à la personne (le cerveau du client) pour en augmenter sa productivité (l'achat) et sa satisfaction (du client) se nomme l'ergonomie positive.

LE NEUROMARKETING EST PARTOUT

En marketing politique : quel mot, quelle posture doit utiliser le candidat pour allumer les zones du cerveau qui prédisent un vote positif à son égard ? En production audiovisuelle : la bande-annonce de ce nouveau film allume-t-elle les zones du cerveau qui s'éclairent généralement chez les personnes à qui on a passé une bande-annonce des plus grands films ? En criminologie : celui qui ment allume d'autres zones du cerveau que celui qui dit la vérité.

Il n'y a pas de prédiction à 100 % mais, si les images du cerveau vont dans un sens différent de vos intuitions ou des autres études, soyez en alerte, peut-être faites-vous fausse route. Beaucoup de sociétés n'hésitent plus à avouer qu'elles utilisent les machines à lire le cerveau ou des cogniticiens dans leurs départements marketing. Les départements marketing investissent dans les études neuromarketing parce qu'ils savent que le client n'est pas libre, parce qu'ils savent prédire ses décisions dans 80 % des achats et souhaitent passer à 95 %.

LE NEUROMARKETING A-T-IL DES LIMITES ?

Il est en théorie sans limites… « *Mais laissez-les croire en leur liberté ! Faites tout de même l'effort de mettre un logo différent sur ces deux téléviseurs identiques. Qu'ils puissent choisir !* »

Votre client décide-t-il librement ? Non. Son passé génétique et son éducation déterminent son futur. Son environnement limite ses possibilités.

Le poids de la génétique

Nous portons tous en nous, dans chacune de nos cellules, toute l'expérience du monde. Notre ADN, éduqué par l'évolution, nous dit ce que nous devons décider. Ce qui est différent est dangereux, ce qui est beau est bon, ce qui est répété est vrai, ce qui est rare est cher… sont des règles de décision d'achat fortement ancrées, qui nous rendent prédictibles. Plus les neurosciences les connaissent, plus le marketing a d'influence sur ses clients.

Le choc de l'éducation

Nos parents, nos écoles, la société, la culture frappent le cerveau au moment où il est le plus faible, dès sa naissance. Les banques savent

que la valeur de l'argent, la notion de risque sont ancrées en nous avant 16 ans. Certaines banques privées offrent des cours aux enfants de riches dès 8 ans. L'éducation donnée par classe sociale est connue. Le client, segmenté, devient de plus en plus prévisible.

La prison de l'environnement

Une fois dans le magasin, le comportement du client est encore plus prédictible. Bien connu par sa carte de fidélité, le panier d'achat qui en sortira peut être prédit à 80 %. Notre environnement dicte notre comportement. Il le dicte encore davantage s'il est organisé dans ce but, en bonne connaissance des neurosciences.

En pratique, les limites sont nombreuses :

- Le client est libre, imprédictible. Si 80 % de nos décisions d'achat sont prédictibles, il reste un peu de marge. Le client est intelligent, calculateur et déjoue très vite les pièges du neuromarketing. Sauf, peut-être, l'odeur du pain frais, si c'est du FR115.
- Les neurosciences se trompent. Peu d'études sont statistiquement valables, et elles restent donc des hypothèses. « Hypothèse » ne veut pas dire « sans valeur ». Cela veut dire que c'est une piste à explorer, un pari fait par un expert qui connaît très bien le domaine et qui a beaucoup lu. Ce qui est mieux que rien.
- Les lois protègent le plus faible. Délai de réflexion, interdiction de certaines publicités, obligation d'information limitent heureusement certaines pratiques du neuromarketing.
- Les entreprises sont éthiques. Beaucoup d'entreprises se refusent à utiliser des emballages trop attirants, des rayonnages qui placent mieux les produits à haute marge, des magasins trop accrocheurs, des produits trop ergonomisés. Les entreprises existent uniquement parce que le cerveau du client est là, tel qu'il est, avec ses besoins de sexe, de nourriture, de dominance, de mémorabilité, d'émotions. Le neuromarketing a les moyens de le satisfaire. À son sens de l'éthique de décider s'il le faut ou pas. Si tromper le client peut avoir des effets positifs à court terme, cette politique se révèle le plus souvent catastrophique à moyen et long terme. Ce serait, selon nous, une grave erreur du neuromarketing que de s'engager dans cette voie.

LES APPLICATIONS DU NEUROMARKETING À LA DÉMARCHE MARKETING

La démarche marketing comprend deux moments essentiels. Le premier est lié à la planification marketing et à l'organisation. Il s'agit du marketing stratégique et organisationnel. Le second s'intéresse à l'éclairage des décideurs à partir de la politique d'information et à la conquête des clients à l'aide de différentes actions du *marketing mix*. Cela concerne le marketing opérationnel.

Au cours de la première étape orientée vers la décision, le neuromarketing apporte un éclairage nouveau à plusieurs niveaux. Il permet :

- D'aider à prendre de bonnes décisions marketing en permettant aux *marketers* et aux responsables de cette fonction d'avoir l'ensemble des informations nécessaires en visuel. Les neurosciences montrent que cette présentation globale de l'ensemble des informations importantes disposées dans le champ de vision des interlocuteurs améliore considérablement la pertinence des décisions grâce à une meilleure interprétation par le cerveau. Elle est utilisée dans les cockpits d'avion afin de diminuer les risques. En management, l'apport des neurosciences a permis la création du « management cockpit » adapté pour le marketing en « marketing cockpit ». Dans ce concept, une ergonomie de l'intelligence destinée à optimiser le fonctionnement des cerveaux réunis est également proposée.
- De convaincre les interlocuteurs du bien-fondé des recommandations marketing. À ce niveau, si le neuromarketing a une influence limitée sur le fond, son apport est significatif en ce qui concerne la pertinence des présentations écrites et orales. Il permet d'adapter les formes des exposés aux modes de fonctionnement de l'intelligence des participants afin de les mettre dans la meilleure position d'écoute et de mémorisation de l'essentiel à retenir. Il conduit à des décisions plus positives pour le présentateur car elles apparaissent plus logiques et justifiées au cerveau des auditeurs.

L'organisation du marketing et son efficacité sont également fortement impactées par les apports du neuromarketing. Pour être efficace, le marketing a besoin de convaincre les commerciaux, les dirigeants et les collaborateurs des usines, les communicateurs et divers départements

utiles à sa démarche du bien-fondé de ses préconisations. Cette conviction s'améliore lorsque les utilisateurs participent le plus tôt possible à l'élaboration des propositions marketing conduisant aux recommandations. Des formes efficaces d'organisation marketing sont désormais bâties à partir de projets concrets transversaux intégrant divers utilisateurs finaux à leur conception. Le neuromarketing apporte sa contribution à plusieurs niveaux :

- le choix des responsables de projets marketing et leur mise en condition pour être plus performants ;
- la capacité d'organiser des réunions qui mettent le cerveau dans les meilleures conditions permettant d'obtenir un maximum d'efficacité collective.

Pour ce qui est du marketing opérationnel, l'apport des neurosciences est davantage orienté vers les consommateurs et les conso-acteurs. Grâce aux techniques d'investigation du cerveau, elles permettent d'obtenir une meilleure connaissance des comportements et des processus de prise de décision des clients. L'appel à des techniques permettant la visualisation des réactions du cerveau ou de mesures et d'analyses de la sécrétion des substances apporte un nouvel éclairage sur les comportements. Ces recherches présentent un intérêt accru dans l'analyse du comportement du consommateur en complément des traditionnelles études marketing. L'autre apport du neuromarketing vise à améliorer l'innovation et la relation client à partir d'une vision plus profonde de ses réactions à divers stimuli commerciaux. Son application risque d'entraîner de profondes modifications dans la manière d'établir des relations avec lui au niveau des politiques de produit, distribution, vente, communication…

L'ensemble du e-marketing, qui accorde une place prépondérante aux réactions immédiates à partir de clics et à l'émotionnel, est aussi directement concerné.

L'ESSENTIEL À RETENIR POUR LA MISE EN PRATIQUE DE LA PARTIE I

Science nouvelle dans le management, le neuromarketing permet de rendre plus performante l'approche marketing. Il contribue à améliorer la connaissance du client en apportant un éclairage sur les émotions et en investiguant son intelligence au-delà du déclaratif recueilli par les enquêteurs. Son but n'est pas de remplacer les traditionnelles études marketing, mais de les compléter en apportant une vision nouvelle à partir d'un regard sur le fonctionnement du cerveau. Il rend plus judicieux les arguments de vente et de communication en adaptant les actions des commerciaux et des *marketers* aux réflexes instinctifs du cerveau. Il permet une plus grande créativité des *marketers* en mettant leur intelligence dans les meilleures conditions pour innover. Au-delà de l'approche client le neuromarketing prépare les *marketers* à présenter à leur comité de direction des demandes claires et pertinentes, adaptées aux modes de fonctionnement de leur intelligence et de leur mémoire. Par ce moyen, ils obtiennent plus facilement des décisions positives en leur faveur. Il les éclaire enfin à conduire le changement que réclame l'introduction du « sens du client » dans certaines entreprises en limitant au maximum le stress des collaborateurs.

Le neuromarketing repose sur une transposition à l'approche marketing des études réalisées par les neurosciences dans le monde médical, lesquelles reposent sur diverses connaissances et techniques permettant de comprendre les modes de décision du cerveau. Parmi ces techniques, on compte la vision des zones du cerveau qui s'éclairent face aux stimuli du marketing, de la communication, de la vente. Le moyen employé est l'information par résonance magnétique nucléaire, obtenue grâce à l'IRM ou à la pause d'électrodes. Plus simple est l'analyse des hormones secrétées. Elles permettent de comprendre si les offres, les communications, les arguments de vente, les emplacements en linéaire apportent du plaisir au consommateur et le poussent vers l'achat. On relève également l'utilisation d'appareils performants à base de scanners qui analysent d'une manière très précise l'humidification de l'œil, parfois imperceptible, preuve de la création d'une émotion. Sont aussi utilisés des tests de stress et de mémoire, des études éthologiques sur le comportement des animaux supérieurs afin de comprendre le fonctionnement du cerveau primitif.

Les neurosciences permettent de comprendre comment fonctionne notre cerveau, en particulier ses deux modes de décision primaire et de réflexion intelligente.

Le cerveau intelligent gère régulièrement l'être humain. Toutefois, il agit comme un ordinateur lent. Lorsqu'il est stressé, c'est-à-dire s'il reçoit trop d'informations à la fois, ses commandes sont reprises par le cerveau primaire ou cerveau primitif, reptilien ou limbique, qui réagit instinctivement. Les décisions sont rapides, mais souvent de mauvaise qualité car faisant référence à des normes primaires (ce qui est beau est bon, ce qui est grand est fort, ce qui est rare est important, ce qui est différent est dangereux…). L'être humain ne peut à la fois bien réfléchir et bien décider. L'ergonome permet aux *marketers* d'organiser leur temps, leurs modes de pensée, leurs actions afin de mettre leur cerveau et celui de leurs collaborateurs dans les meilleures conditions pour convaincre leurs interlocuteurs : dirigeants, collaborateurs, clients.

Une bonne connaissance du fonctionnement de son cerveau permet au client de parer aux pièges de l'intelligence qui lui sont tendus par les vendeurs, la communication et les *marketers* avertis.

La connaissance du neuromarketing peut se révéler particulièrement efficace pour obtenir des achats rapides en inhibant des défenses intelligentes du consommateur, c'est-à-dire en s'adressant à son cerveau primitif. La communication subliminale fait partie de ces pratiques. Toutefois, un abus de ces techniques, qui favorisent l'achat immédiat, ne relève pas d'une bonne application du neuromarketing. Le client est intelligent. Lorsque son cerveau intelligent aura repris le dessus, il s'apercevra rapidement qu'il a été abusé et ne s'adressera jamais plus au vendeur, au distributeur, à l'enseigne qui l'a trompé. Une bonne approche du neuromarketing, au-delà de la conquête, vise à fidéliser le client. Elle ne peut être pleinement efficace à terme que si elle repose sur de sérieuses règles d'éthique et une véritable déontologie chez les *marketers*.

partie II

Vendre la stratégie et l'organisation marketing aux dirigeants et collaborateurs en s'adressant directement à leur intelligence

Avant de pouvoir être présentée au client, la démarche marketing doit recevoir l'accord de la direction générale, bien souvent réunie en comité de direction. Pour leur part, les *marketers* chefs de produit, de marché, de marque ont besoin d'obtenir l'aval préalable de la direction marketing. Sans cet accord, il leur est impossible de disposer des moyens permettant de conquérir les marchés qu'ils souhaitent attirer vers leurs offres. Pour y parvenir, ils doivent proposer un plan marketing irréprochable au niveau du contenu. Le plan répond à une méthodologie précise d'élaboration qui sera brièvement présentée au cours du chapitre 5. Il fait appel à une démarche rigoureuse reposant sur un système d'information procuré par la GRC. Après avoir dressé un diagnostic et un pronostic pertinents, le plan propose des recommandations au niveau de la stratégie, des moyens, de l'organisation et du contrôle.

Notre expérience nous montre que le contenu d'un plan, très acceptable sur le fond, est soumis à de nombreux risques d'échec si une forme susceptible d'intéresser et de convaincre les interlocuteurs n'est pas également présente. Le neuromarketing permet d'aider à présenter la planification marketing globale ou partielle pour une région, un produit, un marché sous une forme qui améliore sa pertinence auprès des dirigeants. Son but est de mettre le plus possible de chances du côté du directeur marketing et des *marketers* pour augmenter la probabilité d'avoir une réponse positive, suivie de l'obtention des moyens désirés. L'utilisation de modes de présentation parlant à l'intelligence des membres du comité de direction est indispensable pour obtenir leur aval. L'appel à des salles conçues en forme de « marketing cockpit » constitue un outil important d'aide à la décision positive. Cette utilisation améliore la clarté des présentations et permet de simuler les conséquences des choix proposés sur les autres domaines de management.

L'action marketing, dont le but est de rapprocher l'entreprise de ses clients, n'est pas toujours facile à mener. La difficulté est encore plus prégnante lorsque les *marketers* travaillent dans des entreprises accordant une large priorité à la fabrication, à l'invention produit, aux gains de productivité, à la finance. Dans le domaine public, le passage de la notion d'« usager » à celle de « client », puis de « partenaire », est parfois très difficile à faire acquérir lorsque les institutions sont en voie de privatisation. De tels changements ne peuvent se faire sans créer un stress important pour les collaborateurs qui doivent les subir. Le stress

peut même conduire à des dégâts collatéraux qui risquent d'entraîner des maladies, de la dépression et parfois des suicides, comme ce fut le cas chez Renault ou France Télécom en France.

Pour mener à bien sa mutation, le marketing doit s'entourer de précautions et savoir conduire le changement dans de bonnes conditions. Le directeur marketing et les *marketers* doivent disposer de capacités d'écoute et de conviction nécessaires à la gestion de groupes ou d'équipes pluridisciplinaires. Ils doivent savoir prendre un ensemble de dispositions permettant de mettre en œuvre les changements indispensables en limitant le stress.

Dans ces deux domaines, le neuromarketing constitue un important support. Plus la motivation imposée par le marketing réclame du changement et de la mobilisation de collègues et de partenaires, plus le neuromarketing est nécessaire.

Le chapitre 6 sera consacré aux méthodes facilitant l'obtention d'une décision positive de la part du comité de direction. Le chapitre 7 s'intéressera aux méthodes permettant d'augmenter l'efficacité des dirigeants marketing et des *marketers*, pour conduire le changement avec dynamisme et efficacité, tout en limitant le stress à un niveau acceptable pour les collègues et les collaborateurs soumis à cette mutation.

5

Élaborer un plan marketing qui s'adapte aux décideurs : de la planification au « marketing cockpit »

Le marketing management constitue une évolution souhaitable du marketing. Moins orienté vers la mise en œuvre des moyens, qui sont de plus en plus décentralisés auprès des opérationnels à mesure que leur professionnalisme augmente, il se préoccupe davantage de la définition des orientations stratégiques, de l'adaptation des structures et des mentalités, de l'assistance méthodologique et technique aux réseaux nationaux et internationaux. Il repose sur trois piliers que constituent le marketing stratégique, organisationnel et opérationnel. Son ossature est constituée par le plan marketing global qui définit ses orientations. Son efficacité provient autant de sa capacité de convaincre les décideurs du bien-fondé des recommandations que de son contenu. Dans la réussite d'un plan, la forme de présentation des préconisations est aussi importante que le fond. Pour améliorer son pouvoir de conviction, le marketing peut faire appel à l'ensemble des outils issus des neurosciences. Elles permettent de concentrer l'essentiel de l'attention et de la mémoire des membres du comité de direction sur les idées fondamentales présentées. L'élaboration d'un « marketing cockpit » directement issu d'approches proposées par les neurosciences constitue également un outil très utile pour orienter la prise de décision.

LE PLAN MARKETING POUR DÉCIDER ET METTRE EN ŒUVRE

POURQUOI FAIRE UN PLAN MARKETING ?

Réaliser un plan marketing consiste simplement à faire des choix à l'avance, d'une manière consciente et explicite. Cela s'oppose à l'improvisation qui conduit à prendre au coup par coup, et généralement sans les expliciter de manière formelle, des décisions d'application immédiates. La planification est nécessaire car, tel un voilier, une entreprise est soumise à une certaine inertie et à la direction du vent. Elle ne peut pas s'arrêter, reculer, virer de bord, aller où elle veut, sans prévoir et sans tenir compte des événements intérieurs et extérieurs auxquels elle est assujettie. Le responsable du marketing peut être assimilé au second du capitaine, chargé de prévoir et d'organiser la marche du bateau. La planification marketing le conduit à proposer des routes en tenant compte de l'ensemble des éléments prévisibles, voire en faisant des hypothèses sur la réalisation de certains événements, et à réfléchir sur les moyens qui permettent d'atteindre le but fixé. Grâce à la planification, l'entreprise peut se fixer des lignes directrices pour l'exécution et le contrôle. Pour y parvenir, le capitaine, comme le commandant de bord d'un avion, doit avoir constamment dans sa vision l'ensemble des éléments fondamentaux lui permettant de prendre de bonnes décisions. Il lui faut aussi s'astreindre à utiliser des procédures formelles pour appliquer ses décisions. Face à un environnement mouvant et incertain, les managers marketing se trouvent dans des situations identiques. Pour prendre de bonnes décisions, ils doivent être en possession d'informations essentielles et adopter des procédures pour leur traitement. Le « marketing cockpit » va leur permettre d'améliorer leur processus de décision et d'optimiser leurs choix stratégiques. La planification marketing doit remplir certaines conditions :

- Elle doit éclairer la direction générale sur les différentes routes envisageables, sur les dangers qui peuvent être rencontrés et sur les moyens à mettre en œuvre pour y faire face. Elle contribue à indiquer les chances possibles d'atteindre les buts visés, la meilleure façon d'y parvenir et le prix à payer. Le marketing doit éviter de la soumettre à un nombre trop important de données. Les neurosciences

permettent de présenter ces données à partir de l'élaboration d'un « marketing cockpit ».

- Elle doit être souple. On ne saurait trop conseiller l'élaboration de plans glissant dans le temps.
- Elle doit, enfin, être dirigée vers l'expérimentation et l'action. Le but du plan est d'orienter et de déclencher l'action, non de la retarder ou de l'empêcher. Son objectif n'est pas de servir de support intellectuel à certains services fonctionnels, mais de permettre aux opérationnels d'engager à moyen et court terme des actions plus efficaces.

L'intérêt de réaliser une planification marketing dans l'entreprise est de répondre à six types de préoccupations importantes émanant des comités de direction :

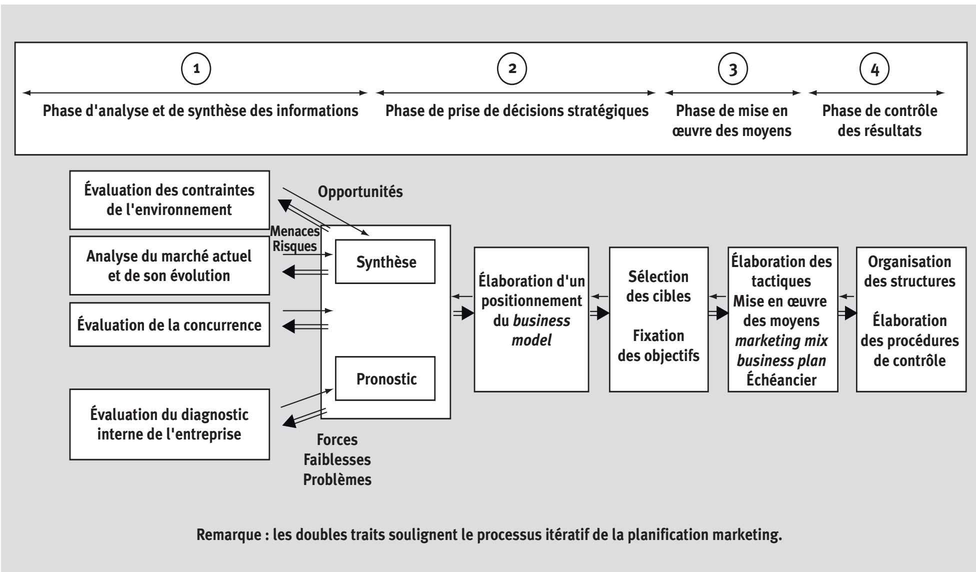
1. Orienter l'entreprise vers l'action.
2. Préparer l'entreprise à affronter l'avenir.
3. Lier les décisions aux moyens.
4. Savoir où l'on veut aller et le faire savoir.
5. Permettre une meilleure coordination des efforts.
6. Fournir des bases pour le contrôle et l'audit interne.

Les entreprises évoluant sur les marchés de la grande consommation, telles Procter & Gamble, L'Oréal, Danone, Nestlé... pensent que face à l'impossibilité de tout prévoir à partir des études marketing, le plus grand des risques viendrait de l'inaction. Le plan permet l'action en donnant régulièrement aux dirigeants et aux opérationnels des possibilités de rectifier à temps les politiques et les actions engagées grâce à une analyse pertinente des écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé. Cette approche contribue à apporter une réponse positive à la fameuse citation reprise par le président Roosevelt, récemment répétée par le président d'une grande société aux États-Unis : « *La seule façon de ne jamais gagner est de ne pas prendre de risques.* » Afin d'améliorer leur efficacité, certaines sociétés comme, par exemple, Belgacom, la Banque Cantonale Vaudoise, font appel aux neurosciences et réalisent des « marketing cockpit ».

ÉLABORER LE PLAN

Le plan marketing global peut s'effectuer pour le siège, la filiale ou le groupe régional d'une entreprise. Il comporte habituellement, comme le montre la figure ci-après, quatre phases principales :

1. Une phase de diagnostic, d'analyse et de synthèse des informations.
2. Une phase de décisions stratégiques.
3. Une phase de mise en œuvre des moyens.
4. Une phase d'organisation des structures et d'élaboration de procédures de contrôle.



Le contenu du plan marketing

Phase 1 : diagnostic interne et externe (analyse et synthèse des informations)

La première phase a pour but d'éclairer les dirigeants pour les aider à élaborer un diagnostic réaliste de la situation. Les informations recueillies comportent habituellement :

- une évaluation des contraintes de l'environnement extérieur susceptibles de limiter les possibilités d'action de l'entreprise ou de lui permettre de saisir les opportunités ;
- une analyse du marché actuel ainsi qu'une prévision de ses tendances d'évolution à court et moyen terme. Ce bilan peut être global. Il peut porter sur chacun des différents segments de clientèle intéressant plus directement l'entreprise. Il peut être limité à un pays spécifique, une région, une localité si la planification se réalise d'une manière décentralisée ;
- une appréciation des forces et des faiblesses des principaux concurrents ;
- un bilan des forces et des faiblesses de l'entreprise, comparées aux besoins du marché, aux contraintes de l'environnement, aux potentialités de la concurrence ;

Les différentes analyses externes et internes sont souvent représentées sous la forme de tableaux de synthèse (analyse SWOT[1]), dont la principale qualité est de permettre au responsable marketing de présenter une vision globale de la situation. Elles entraînent à réfléchir sur un ensemble de choix stratégiques possibles, fondés sur des hypothèses pour le futur. À ce niveau de la réflexion, les concepts et les approches classiques de la stratégie d'entreprise sont fréquemment utilisés. Ils conduisent à la proposition de solutions envisageables pour l'avenir. Ces propositions peuvent être présentées à la direction générale ou à l'état-major de l'entreprise à partir d'un « marketing cockpit » afin qu'il puisse réfléchir sur les décisions à prendre en pleine connaissance de cause. Trois types d'outils de réflexion sont fréquemment employés :

- les matrices stratégiques. Exemples : BCG (Boston Consulting Group), ADL (Arthur D. Little), Mc Kinsey, Porter, matrices d'innovation valeur comme la matrice BOS (*Blue Ocean Strategy*) de W. Chan Kim et Renée Mauborgne ;

1. SWOT : *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. En français : forces, faiblesses, opportunités, menaces.

- les simulations du futur (Exemples : Conversion Model, méthode Delphi…) ;
- les simulations des répercussions liées aux choix marketing sur le compte d’exploitation et le bilan de l’entreprise. La réalisation d’un *business plan* permet de chiffrer les hypothèses formulées.

L’ensemble de ces analyses conduit à un pronostic sur l’avenir. Après avoir répondu à la question : « *Où est notre entreprise en ce moment ?* », la direction générale réfléchit sur deux nouvelles interrogations : « *Où va notre entreprise ? Quels risques prend-elle face au futur si elle continue de travailler de la même façon ?* »

Le rôle du marketing consiste à éclairer le comité de direction sur l’état de l’entreprise dans son contexte concurrentiel face au futur. Cette phase préalable de réflexion est indispensable pour préparer la suivante, qui conduit à définir des stratégies.

Une difficulté vient du fait que les dirigeants ont rarement en visuel l’ensemble des informations essentielles permettant de décider. Il leur est également difficile d’évaluer les conséquences à terme que peut entraîner une décision liée à une variable sur les autres éléments du *marketing mix*. La mise en place d’un « marketing cockpit » inspiré de l’aviation, réalisé à partir d’études émanant des neurosciences, peut considérablement les aider à préparer cette phase de réflexion.

Phase 2 : prise de décisions stratégiques

Au cours de cette deuxième phase, la direction marketing présente à l’état-major un ensemble de choix reposant sur des hypothèses pour l’avenir, des possibilités de réponses accompagnées d’un calcul prévisionnel de coûts, une analyse des risques encourus, une évaluation des conséquences au niveau du compte d’exploitation et du bilan prévisionnel. À partir de cet éclairage, l’état-major est invité à prendre un ensemble de décisions stratégiques concernant le choix d’une vocation et d’une mission : « *Où voulons-nous aller ? Que voulons-nous devenir ?* » ; l’annonce d’une réponse claire à ces deux questions conduisant à opter pour un *business model* et un positionnement pour l’entreprise. Cet éclairage sert de guide à la direction marketing pour le choix des cibles : « *Quels segments de clientèle voulons-nous prioritairement viser dans le cadre temporaire prévu par le plan ?* » Il lui permet de fixer des objectifs à l’échéance prévue en les déclinant année par année :

« *Quels résultats souhaitons-nous obtenir ?* » Il guide l'élaboration d'une image, d'une identité et d'une marque pour l'enseigne.

Phase 3 : préparation des tactiques et mise en œuvre des moyens

À ce niveau de la planification les actions spécifiques à réaliser sont décidées. Il s'agit de la préparation de tactiques permettant d'atteindre les segments cibles choisis et de réaliser les objectifs dans le cadre des missions définies et du positionnement retenu. Le département marketing propose une organisation du *marketing mix* au niveau des politiques de : distribution, vente, produit, prix, communication, contribution d'Internet, qualité... Il présente à la direction générale les responsables chargés de mener ces opérations, ainsi que les budgets qui doivent leur être alloués. À ce niveau débute le « marketing opérationnel ».

Phase 4 : organisation des structures et élaboration du système de contrôle des résultats

Au cours de cette dernière phase, le responsable marketing est parfois amené à proposer à la direction générale un ensemble de modifications concernant une réorganisation de l'entreprise. Elles ont pour but de mieux adapter les structures et les mentalités internes aux attentes des clientèles de demain.

Pendant cette phase sont aussi choisis les principaux indicateurs nécessaires au contrôle du bon fonctionnement de la planification marketing. Ils permettent de suivre les réalisations du plan et d'entreprendre à partir de l'analyse des écarts d'éventuelles actions correctives.

LA GESTION DE LA RELATION CLIENT (GRC) POUR ASSISTER LE PLAN MARKETING

La GRC, en anglais CRM (Customer Relationship Management), constitue un outil susceptible d'alimenter en permanence le diagnostic client du plan. Au-delà des informations, elle permet au concepteur du plan marketing de faire des recherches à partir du fichier clients et de réfléchir à des stratégies de fidélisation. Le traitement de son contenu sert également d'appui tactique aux forces de vente, aux centres d'appel, au e-marketing, à l'interactivité avec les conso-acteurs.

LA GRC POUR OBTENIR UNE CONNAISSANCE DES CLIENTS

Le concept GRC

La possession d'un grand nombre de clients dans les bases de données marketing des entreprises, le souci accru de les fidéliser, la crainte de les voir s'adresser à un concurrent conduisent à mettre en place des systèmes performants de gestion de la relation client. Confrontées à une concurrence sur les marchés nationaux et internationaux, mais également à des consommateurs chaque jour plus exigeants et moins fidèles, les sociétés sont tentées d'adopter cet outil informationnel qui permet une meilleure connaissance et une meilleure interactivité avec les clients. La GRC est d'autant plus incontournable que l'entreprise possède un nombre important de clients. C'est le cas pour les sociétés de téléphonie, les compagnies aériennes, les groupes hôteliers, les banques, les sociétés d'assurances...

La GRC s'impose comme un outil indispensable du marketing. René Lefébure et Gilles Venturi[1] la définissent comme « *La capacité d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices* ». Elle s'intéresse plus particulièrement à :

- obtenir une connaissance intime de ses clients (attentes et rentabilité) ;
- permettre de sélectionner les 20 % des clients réalisant 80 % du chiffre d'affaires et des bénéfices, ou encore les clients estimés les plus intéressants pour l'entreprise à partir de critères qui lui sont propres ;
- élaborer une relation permanente interactive et personnalisée avec ses clients ;
- faire la bonne proposition au bon moment au bon client par le médium approprié.

Le dispositif GRC

Le dispositif GRC repose sur une organisation fondée autour de logiciels et de progiciels qui permettent, d'une part, de stocker et de traiter une très grande quantité d'informations et, d'autre part, de les utiliser dans des opérations marketing et commerciales.

1. René Lefébure et Gilles Venturi, *Gestion de la relation client*, Eyrolles, 2004.

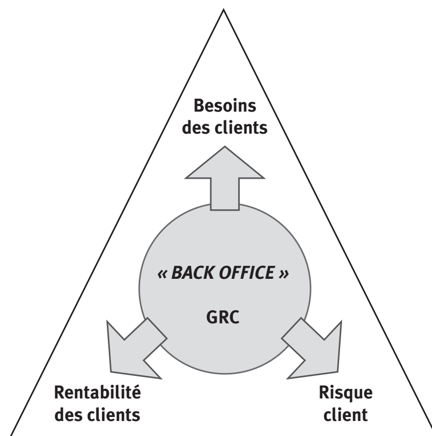
Le back office *de la GRC*

La configuration de la GRC comprend un *back office* reposant sur un SIM (système d'information marketing) composé d'un entrepôt global de données internes (*datawarehouse*), d'entrepôts partiels de données (*datamarts*), auxquels s'ajoutent des bases de données externes telles que les mégabases, les panels, les études diverses sur le marché et la concurrence… Grâce à l'utilisation d'outils de traitement complexes qui deviennent de plus en plus « intelligents », regroupés sous l'appellation de « forage des données » ou « *datamining* », les informations se transforment en idées permettant d'alimenter la réflexion marketing et commerciale préalable à l'élaboration du plan. Le but du *back office* est de créer pour l'institution un système informationnel complet, susceptible d'éclairer les dirigeants, les opérationnels, voire même les clients afin qu'ils puissent prendre de bonnes décisions au bon endroit et au bon moment.

Le *back office* du système de GRC (voir figure ci-après) comprend trois grandes catégories d'information :

- les besoins des clients : ils sont répertoriés, triés, segmentés, analysés mais aussi anticipés dans les bases de données du système ;
- la rentabilité des clients : elle intègre le concept de « rentabilité à terme » ou « espérance mathématique de marges », en anglais « *life time value* ». Ce type d'information est particulièrement utile pour évaluer le coût de la perte d'un client ;
- le risque client : il est appréhendé à partir d'outils spécifiques (probabilités d'impayés, scores de crédits ou « *credit scoring* », analyse de risques ou de sinistres).

Le *back office* de la GRC

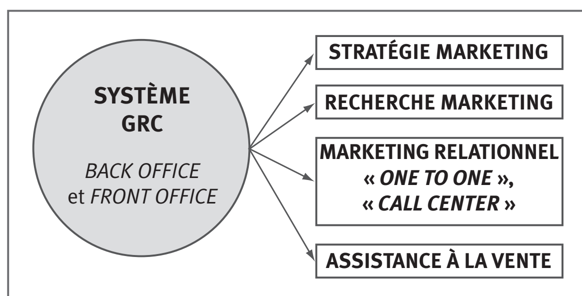


Le front office *de la GRC*

Il permet une liaison entre le système d'information de la GRC et les utilisateurs. Il comprend un ensemble de logiciels et de progiciels de type « *workflow* », réponses automatisées à partir d'événements personnels du client ou collectifs (anniversaire, Saint Valentin) pour appuyer ou systématiser la vente, la communication, le marketing direct, les relations Internet. Il contribue à la mise en place d'une politique relationnelle interactive ou *one to one* avec les clients. Il est largement employé lorsque le plan préconise des actions de « e-marketing » dans ses recommandations.

LA GRC POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DU PLAN MARKETING

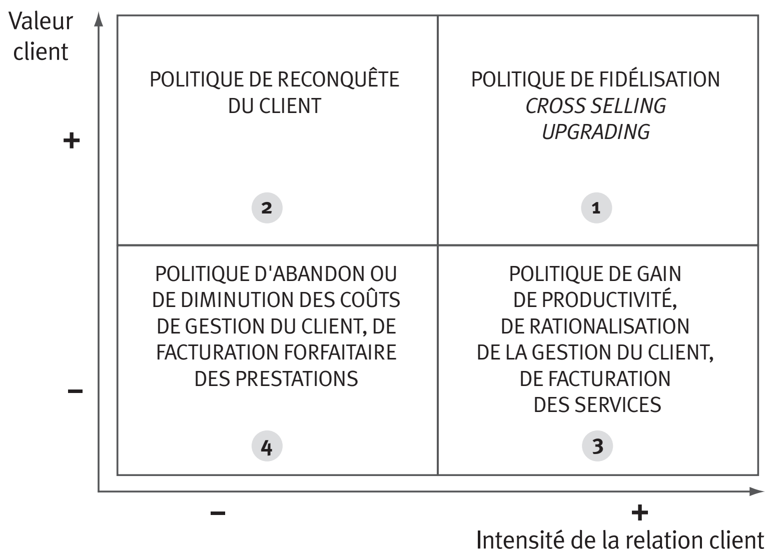
L'utilisation de la GRC concerne, comme le montre la figure suivante, quatre domaines relatifs à : la stratégie marketing, la recherche marketing, le marketing relationnel, l'assistance à la vente.



Utilisations marketing et commerciales du système de la GRC

La stratégie marketing

Le système de GRC permet aux concepteurs du plan marketing de réfléchir sur les politiques à mener en matière de fidélisation ou de conquête des clientèles. La matrice présentée figure suivante propose une réflexion stratégique à partir de deux critères : l'intensité de la relation avec le client et sa valeur pour l'entreprise.



Choix stratégiques de la GRC

Le cadran 1 correspond à une forte intensité de la relation client, couplée avec une valeur élevée. La politique à développer auprès de cette clientèle s'oriente prioritairement vers la fidélisation. Elle se fonde sur des propositions de ventes croisées ou « *cross selling* », mais également sur l'offre de produits et de services à plus forte valeur ajoutée ou « *upgrading* ».

Le cadran 2 montre une valeur forte du client, liée à une faible intensité de la relation. La politique marketing vise à reconquérir ce consommateur en développant la communication, en améliorant la relation commerciale et en s'efforçant de lui proposer une offre mieux adaptée à ses attentes.

Le cadran 3 présente une valeur du client faible, attachée à une forte intensité de la relation. La politique conduit à réfléchir à des choix centrés sur les gains de productivité, la rationalisation de la gestion auprès de cette clientèle, la facturation de certains services proposés.

Le cadran 4 se caractérise par une valeur du client faible, doublée d'une intensité limitée de la relation. Il mène à choisir une politique de diminution des coûts de gestion, de facturation forfaitaire des prestations fournies, voire d'abandon de certains clients trop risqués.

La recherche en marketing issue de la GRC

L'utilisation du *datamining* à partir d'une exploitation de l'information contenue dans des bases de données de la GRC permet de réaliser des recherches marketing dans de très nombreux domaines, et notamment :

- De comparer la valeur des segments composant le portefeuille de la clientèle. Ce type de recherche a permis à une grande banque anglaise de constater que des segments considérés comme « à faible valeur » pouvaient présenter pour l'enseigne une rentabilité supérieure à d'autres clientèles pourtant beaucoup plus riches. L'utilisation du *datamining* a parfois remis en cause une croyance ancrée chez certains comités de direction confondant le client prestigieux avec le client rentable.
- De découvrir des cibles de clients rentables, auxquelles l'entreprise n'a jamais pensé, pas plus que ses concurrents. La société d'assurances USAA a mis au jour des cibles de clientèle intéressantes auxquelles les concurrents n'avaient pas pensé. Son *datamining* a croisé deux informations dans sa GRC : l'importance des primes payées comparée au niveau de risque présenté par le client. À partir de cette corrélation, elle a découvert des cibles de prospection attrayantes parce que mal traitées par la concurrence, comme les collectionneurs de voitures anciennes.

Les domaines, cités ci-dessus, d'utilisation du *datamining* dans la recherche marketing sont loin d'être exhaustifs. Dans l'avenir, cet outil jouera un rôle décisif dans la recherche marketing. Il permettra aux *marketers* de présenter au comité de direction des cibles de prospection nouvelles et parfois de remettre en cause des croyances fortement ancrées dans l'entreprise qui ne reposent sur aucune donnée objective.

GRC et marketing relationnel

La GRC constitue un fondement du marketing relationnel. Elle contribue à étendre la relation avec chaque client et à générer une répétitivité du chiffre d'affaires. Grâce à Internet, le client peut désormais se connecter directement au système d'information de l'entreprise et traiter lui-même un ensemble de tâches, comme il le ferait dans la vente

directe. La GRC permet de le fidéliser en développant une interactivité permanente des relations entre lui et l'entreprise.

La GRC permet au centre d'appel d'engager un ensemble d'actions de prospection en tenant compte des informations contenues dans les entrepôts de données et traitées par le *datamining*. Elle dirige les offres auprès des prospects en mettant à profit les données disponibles dans les mégabases. Ses principales contributions visent des tâches liées à : la sélection des cibles, la gestion des adresses, l'automatisation de la gestion des campagnes ou EMA (*Enterprise Marketing Automation*).

La GRC facilite le traitement des événements clients. Elle déclenche des messages ciblés, organise une prise de rendez-vous automatique de la force de vente… La gestion des événements constitue probablement une des applications futures les plus prometteuses du marketing relationnel.

GRC et management de la force de vente

Son but est de participer à l'amélioration de la productivité de la force de vente. Sa contribution est visible dans plusieurs domaines :

- présentation de clients sélectionnés ;
- prise de rendez-vous automatique sur agenda électronique ;
- augmentation de l'information en temps réel et amélioration des connaissances (liaison à partir de l'ordinateur portable avec le système d'information de l'entreprise, utilisation des systèmes experts, des informations contenues dans les bases de données, des modèles de simulation de la trésorerie, du management du risque…) ;
- aide à la prospection (sélection des cibles en fonction des scores d'appétence[1]) ;
- partage des agendas et des informations à travers les différents canaux de distribution.

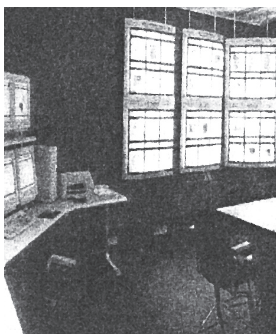
1. Niveau d'intérêt du client pour acheter ou racheter un produit (ou un service) par anticipation de son comportement.

L'APPORT DU NEUROMARKETING POUR AMÉLIORER LA PERTINENCE DÉCISIONNELLE DU PLAN MARKETING : LE « MARKETING COCKPIT »

LES CONCEPTS DU « MANAGEMENT COCKPIT » ET DU « MARKETING COCKPIT »

Le « management cockpit » présenté ci-après est né de l'idée qu'un manager moderne est de plus en plus contraint de décider rapidement dans la complexité. Il se situe dans une position identique à celle d'un pilote d'avion. Lorsqu'une difficulté survient, il doit réagir vite en toute connaissance de cause, et surtout en évitant de détériorer une fonction vitale de l'entreprise. L'idée est de fournir au comité de direction un tableau de bord comportant les indicateurs fondamentaux pour la société comparable à celui que peut consulter le commandant d'un avion. Le « management cockpit » consiste à créer une salle de décision pour l'état-major conçue selon les principes d'une cabine de pilotage et fonctionnant à partir des règles d'« ergonomie de l'intelligence », ou adaptation des présentations aux modes de fonctionnement du cerveau humain. Le « management cockpit » peut porter sur l'ensemble des données de la gestion. Il peut être réservé à un domaine particulier comme le marketing. Il devient alors un « marketing cockpit ».

De nombreuses sociétés en Europe, telles que Unilever, Disney, Belgacom... ont mis en place des « management cockpit » pour faciliter la prise de décision, notamment au niveau de la direction générale. Parmi les précurseurs, la Banque Cantonale Vaudoise en Suisse fait largement appel à son utilisation à partir d'une méthode très structurée.





La salle de management cockpit prête pour le cockpit briefing du management cockpit.

Le « management cockpit »

Source : Patrick Georges, NET Research, Trademark SAP.

L'ÉLABORATION DU MANAGEMENT ET DU MARKETING COCKPIT

Une des plus grandes sociétés informatiques mondiales envoya son équipe de direction dans les services de neurochirurgie d'un hôpital universitaire de Bruxelles pour assister pendant deux jours au séminaire « Comment augmenter son intelligence de manager ». À la fin du séminaire, un dirigeant de la société, responsable du département commercial, s'approcha du professeur et demanda à lui parler en privé : « *Nous devons faire face à notre grand concurrent américain. Pour cela, notre département marketing doit corriger notre image de logiciel un peu inhumaine. La méthode neuromarketing peut-elle nous aider ? Peut-elle créer un emballage ergonomique à nos logiciels pour les rendre plus visibles, plus utiles aux dirigeants ?* » C'était la naissance du « management cockpit », qui est devenu rapidement l'interface entre les dirigeants et leurs affaires la plus populaire et la plus vendue. Il est actuellement commercialisé par la société Cockpit Group.

Le « management cockpit » permet à des dirigeants pressés et stressés de piloter leur entreprise plus simplement. C'est une interface ergonomique qui adapte le *reporting* d'entreprise à ce que l'on sait de l'intelligence humaine, pour le rendre plus compréhensible par le cerveau humain.

Il simplifie et stabilise le flux d'informations pour déstresser le dirigeant. Il divise l'information en blocs (mur/questions/savoir), blocs naturellement bien digérés par le cerveau humain. Il présente les données essentielles que le dirigeant doit connaître pour prendre de bonnes décisions. Cette « salle de guerre à usage civil » obtient un score de 80 % aux audits ergonomiques de la qualité de présentation des informations aux décideurs. Les informations sont présentées en quatre grands blocs, qui correspondent aux quatre étapes naturelles de l'intelligence humaine :

1. Vais-je atteindre mes objectifs (réponse sur le mur noir de la salle de réunion) ? Quels sont les obstacles à ces objectifs (réponse sur le mur rouge) ? Quels sont mes moyens pour faire face à ces obstacles (réponse sur le mur bleu) ?
2. Est-ce que je m'adapte suffisamment pour atteindre les objectifs en faisant face aux obstacles tout en utilisant un minimum de moyens (réponse sur le mur blanc) ?

Les informations sont présentées sous forme de réponses aux questions les plus fréquemment posées par les dirigeants, comme par exemple :

- Nos grands projets sont-ils en bonne santé ?
- Augmentons-nous la qualité et la productivité de nos activités ?
- Où perdons-nous ou gagnons-nous de l'argent ?
- Augmentons-nous la qualité de notre personnel ?

Cette forme de présentation de l'information d'entreprise est plus naturelle, et par conséquent plus efficace, que la présentation classique comptable. Tout est hiérarchisé, formaté simplement et ergonomiquement.

Une exploration visuelle est disposée en quatre couches pour chaque groupe d'indicateurs :

1. D'abord des feux de couleurs. Leur symbolisme parle directement et rapidement au cerveau.
2. Des visuels d'aide à la décision.
3. Des graphiques classiques comme on en trouve dans tous les tableurs.
4. Les chiffres eux-mêmes.

Un des formats de cockpit préférés par les dirigeants, outre celui d'un cockpit d'avion ou d'un site Internet, est la salle de guerre avec affichage au mur des informations d'aide à la décision. L'ergonomie y est respectée. Ce qui est important est présenté en plus grand et en plus permanent que ce qui l'est moins. Le cerveau humain a une forte tendance à croire et à être influencé par ce qui apparaît de manière grande et permanente sur les murs. La crédibilité est plus forte car elle lui paraît moins éphémère que ce qui apparaît sur un écran d'ordinateur.

Le département marketing de cette société informatique a utilisé la méthode neuromarketing dans deux buts principaux :

- la conception de produits au niveau de son interface utilisateurs ;
- une campagne de vente du produit en interne par le côté attractif, émotif, amusant de cette nouvelle interface.

Plusieurs départements marketing sont actuellement équipés d'un « marketing cockpit » pour assurer leur propre gestion. Ces « marketing cockpit » sont conçus pour répondre à des interrogations telles que :

- Le département marketing est-il bien géré ?
- Améliore-t-il les performances de l'entreprise ?
- Les clients sont-ils satisfaits ?
- Que font les concurrents ?
- Ses actions contribuent-elles à augmenter les ventes ? ...

6

Vendre les recommandations du plan marketing au cerveau des dirigeants

L'expérience enseigne que la qualité d'un plan marketing destiné à obtenir une acceptation du comité de direction tient autant à la forme qu'au fond. Toutefois, comme le faisait remarquer Victor Hugo : « *Le fond n'est jamais que la forme qui remonte à la surface.* » Dans nos activités de *consulting*, nous avons trop souvent vu des plans marketing de haute qualité recalés par un comité de direction à cause d'une présentation médiocre au niveau de la forme. D'un autre côté, il est aisé de constater qu'un nombre important de rapports écrits ne sont pas lus ni même feuilletés par leurs destinataires pour la raison qu'ils sont trop volumineux ou trop confus.

Pour être convaincant, une présentation, un rapport doit en premier lieu être écouté ou lu. Pour cela, il lui faut respecter certaines règles de durée, de volume, d'ergonomie, de présentation adaptées au mode de fonctionnement du cerveau des destinataires. Ces derniers doivent être à même de mémoriser les idées essentielles et de comprendre rapidement les recommandations du présentateur. Leur intelligence doit ressentir la logique mais également l'intérêt qu'ils peuvent avoir à donner un avis favorable et à accorder les moyens requis. Pour y parvenir, le présentateur doit en permanence avoir à l'esprit que son exposé ou son rapport écrit doit être centré sur des idées et des recommandations susceptibles d'intéresser ses interlocuteurs plutôt que de l'intéresser lui-même.

À ce niveau, il ne faut pas mésestimer le fait que le cerveau est égocentrique. L'intérêt personnel de chaque décideur n'est pas à négliger, même si en fin de compte c'est l'intérêt collectif qui sera mis en avant. Dans ce contexte, une présentation ne peut pas être un exposé « passe-partout », mais doit être conçue à partir d'une bonne anticipation des attentes des intelligences auxquelles elle est destinée, que ce soit sous une forme écrite ou orale.

VENDRE AU CERVEAU DU COMITÉ DE DIRECTION

VENDRE LA PRÉSENTATION ORALE AU CERVEAU DES DIRIGEANTS

Pour être efficace, une présentation orale, à partir de PowerPoint ou d'autres logiciels, doit s'astreindre à respecter certaines règles d'ergonomie induites par la manière de fonctionner de l'intelligence humaine. Nous en rappelons quelques-unes :

- La mémoire est limitée. La présentation doit donc être réglée dans le temps. Si sa durée n'est pas imposée ou choisie par l'entreprise, il est préférable de la limiter à 15-20 minutes. Le temps additionnel, s'il y en a un, peut permettre à l'auditoire de poser des questions.
- La mémoire retient principalement l'introduction et la conclusion. Le cerveau ne peut traiter qu'un cinquième des informations qui lui parviennent.
- Afin d'obtenir un maximum d'attention, l'introduction doit être particulièrement réfléchie et soignée. Elle doit présenter la problématique du sujet exposé de manière claire et précise. Elle doit montrer que cette problématique est importante, voire fondamentale pour l'entreprise sans hésiter à la dramatiser. À la manière des avocats, l'introduction peut annoncer qu'à l'issue de l'exposé on apportera des solutions concrètes, et avancer quelques idées originales liées à ces solutions.
- L'introduction est faite pour susciter dès le départ un vif intérêt de l'auditoire. Pour cela, le conférencier doit éviter de « se chauffer » à partir de généralités. Il lui faut, au contraire, entrer immédiatement dans le vif du sujet afin d'obtenir un maximum d'attention dès le démarrage de son exposé.

- La conclusion ne sera pas moins pertinente. Son intérêt est d'obtenir une décision favorable aussi rapidement que possible. Le but est de mettre les auditeurs dans un niveau de stress stimulant leur intelligence automatique.
- La conclusion doit réveiller les réflexes de danger ou de peur des auditeurs dans le cas où ils n'apportent pas une décision et des moyens permettant au marketing de réagir sans délai. De surcroît, elle doit préciser clairement les attentes du marketing nécessitant un accord de la part du comité de direction : aval pour une action précise, budget, moyens… La conclusion évitera toute spéculation sur un domaine qui détournerait l'attention des interlocuteurs de la prise de décision rapide. En particulier, il lui faut éviter d'ouvrir le débat, de parler de perspective, de présenter des doutes, des hypothèses de choix antinomiques, de philosopher…
- Entre l'introduction et la conclusion, toute la démonstration du plan marketing doit être à même de répondre à plusieurs tendances du cerveau primaire. Tout d'abord l'égocentrisme, en essayant de suggérer habilement l'intérêt des solutions proposées non seulement pour l'entreprise mais également pour les interlocuteurs. Par exemple, l'augmentation de la valeur de l'action pour des dirigeants s'ils sont eux-mêmes d'importants actionnaires. Ensuite, la tangibilité, en faisant reposer les préconisations sur des études ou des exemples concrets, susceptibles d'apporter des données factuelles aux idées avancées. Puis l'émotionnel à travers des apports visant, au-delà de la rentabilité, l'éthique, le développement durable, une contribution sociale ou sociétale susceptible d'émouvoir l'auditoire. L'homéostasie, en montrant que l'ensemble des préconisations du plan marketing est logique et cohérent entre les études, le diagnostic, le pronostic, les décisions stratégiques, les moyens du *marketing mix*, les résultats escomptés, et que cette harmonie ne peut que conduire au succès. La mémoire, le cerveau retient davantage une histoire plutôt qu'un large inventaire de faits.
- La présentation doit, enfin, rassurer les dirigeants à partir de critères de contrôle des actions dans le temps permettant d'apporter des correctifs rapides en cas d'écart entre les prévisions et les réalisations prévues dans le plan.

Pour être pleinement appréciée, la présentation orale ne doit pas sous-estimer le constat que le cerveau primitif est visuel, que le nerf optique lui transmet 25 fois plus d'informations que le nerf auditif. Une présentation orale doit particulièrement soigner la forme visuelle de l'exposé. Il lui faut mettre en lumière, de la manière la plus pertinente, les idées principales qu'elle veut faire retenir aux interlocuteurs. Elle ne doit pas hésiter à utiliser la méthode de visualisation la plus efficace, par exemple une seule phrase par diapositive, un schéma simple et judicieux…

La forme visuelle de la présentation doit impérativement être parfaitement harmonisée avec la forme orale. Le présentateur marketing accordera une attention particulière à ne pas utiliser devant un comité de direction un jargon qui lui est propre. Une grande attention à l'emploi des mots choisis et à leur signification pour chaque personne composant l'auditoire peut éviter d'occasionner de l'incompréhension, et parfois de la polémique polluante. Une présentation pertinente est agréable au niveau de la forme tout en restant sobre. Le recours à des diapositives trop sophistiquées ou des gadgets n'a d'intérêt que s'ils permettent de mettre en valeur et d'imprégner l'intelligence des interlocuteurs d'une idée fondamentale.

VENDRE LE RAPPORT ÉCRIT À L'INTELLIGENCE DE SON DIRECTEUR

En dehors de l'exposé oral, les *marketers* ont souvent à remettre un rapport écrit à leur responsable. Son cerveau, comme nous l'avons vu, agit comme un ordinateur lent. Recevant chaque jour beaucoup plus d'informations de la part de ses collaborateurs qu'il ne peut en traiter, un réflexe naturel le pousse à écarter ou à mettre « sous la pile » un rapport trop volumineux ou confus. Pour pallier cette déperdition et éviter que les rapports ne soient pas lus, un nombre accru de sociétés obligent leurs collaborateurs à respecter une normalisation des rapports au niveau du volume.

Un rapport écrit a d'autant plus de chances d'être consulté qu'il est court, et encore davantage s'il ne comporte qu'une seule page (voir exemple page de synthèse ci-après).

COMPRÉHENSION DU PROBLÈME

- Chiffres clés
- Enjeux
- Dramatisation
- Délai pour le plan

DIAGNOSTIC

- Analyse interne : principales forces et faiblesses
- Analyse externe : menaces et opportunités

Pronostic* ⇨ *Dramatisation

PRÉCONISATIONS STRATÉGIQUES

- Positionnement
- Stratégie
- Objectifs
- Cibles

⇨ *« Être le plus précis possible. »*

PRÉCONISATIONS DE MOYENS
« Marketing mix »

- Études complémentaires à réaliser
- Produit
- Prix
- Distribution
- Vente
- Communication
- Après-vente

⇨ *« Être le plus concret possible. »*

MODIFICATIONS ORGANISATIONNELLES NÉCESSAIRES
Structures - Mentalités - Systèmes d'information

RÉSULTATS DU *BUSINESS PLAN* : COÛT - BUDGET - PRODUIT - RETOUR SUR INVESTISSEMENT (montants et délais)

Page de synthèse : page unique pour un rapport écrit

Décrivez un schéma de présentation d'un plan marketing sur une seule page. Les seules annexes acceptées par les destinataires sont fréquemment et uniquement : un budget, un compte d'exploitation prévisionnel (*business plan*), un échéancier des actions dans le temps. Cette approche est enseignée aux étudiants de certaines écoles de gestion comme HEC, et montre une réelle satisfaction des interlocuteurs lorsque les étudiants la mettent en pratique dans l'entreprise au cours de stages ou lors d'un premier emploi. Lorsqu'ils deviendront eux-mêmes des responsables de société et dirigeront de nombreux collaborateurs, ils trouveront à leur tour plus efficace de leur demander de présenter leurs préconisations à partir d'une page unique. La page est susceptible de ne pas prendre plus de 2 à 3 minutes de lecture pour avoir un aperçu des préconisations apportées.

En dehors de la taille, un texte est d'autant plus pertinent, voire vendeur, qu'il respecte certaines règles ergonomiques adaptées au système visuel du cerveau. Les neurosciences apportent des éléments permettant de répondre à la question : comment rédiger un texte qui vend ?

COMMENT RÉDIGER UN TEXTE QUI VEND ?

Le cerveau est équipé d'un système visuel pour lire. Ce système possède des caractéristiques fixes de lecture que le texte doit respecter, sous peine de ne pas attirer l'attention ou de ne pas être lu, ou encore d'être lu sans motivation. Les chercheurs en ergonomie visuelle étudient comment préparer une communication écrite pour faciliter sa lecture par le cerveau. Le but de l'ergonomie, c'est d'adapter le travail au cerveau, et non l'inverse.

Ci-après, quelques résultats qui peuvent présenter une réelle utilité :

- Transformer les titres en questions. Si le titre du texte est une question, le lecteur retiendra mieux le texte qui suit la question. Une question au début d'un texte suscite un travail mental plus efficace. Un titre en forme de question crée une incertitude qui motive le lecteur à la lever en lisant plus attentivement le texte qui suit, car il est censé en donner la réponse.
- Écrire en colonnes. Deux ou trois colonnes par page facilitent la lecture de textes longs. Des colonnes de 6 à 8 mots sont mieux captées par nos globes oculaires. Si le texte est de la longueur de la page, nos globes oculaires doivent faire plusieurs sauts, ce qui ne leur

facilite pas la tâche. Les journaux utilisent cette technique de mise en colonnes des textes depuis longtemps, par expérience.

- Faire des phrases courtes. Pour notre cerveau, ce qui est simple, facile, est bon. Tous les logiciels de traitement de texte ont une fonction de test de lisibilité qui signale automatiquement les phrases trop longues. Il faut les diviser.
- Choisir les caractères. Certains caractères ont une patte (Times Roman), d'autres n'en ont pas (Helvetica). Cette patte sert de repère au globe oculaire lorsqu'il parcourt la ligne. Un caractère avec une patte facilite la vitesse de lecture. Un mot avec un caractère sans patte casse la ligne et rend plus mémorisable ce mot.
- Un message, c'est trois paragraphes de chacun trois phrases : une information par phrase ; un sens par paragraphe ; un message par page ou écran. Il faut débiter l'information de manière logique, simple et régulière. Prédécoupez l'information pour faciliter le travail de compréhension du cerveau de celui qui doit lire.
- Blanc, noir, rouge. Pour le cerveau, la simplicité paye. « C'est écrit noir sur blanc » reste la règle. Une seule autre couleur : le rouge pour l'attention.
- Chasser l'asymétrie. Une section avec titre alors qu'une autre n'en a pas ; une section beaucoup plus longue qu'une autre ; un titre avec sous-titre, alors qu'un autre n'en a pas… Pour notre cerveau ancestral, ce qui est asymétrique est malade, et donc à rejeter en bloc.
- Utiliser le contraste, mais seulement pour ce que l'on juge vraiment important. Plus grand, gras, lumineux, mais pas plus de 10 % du texte.
- Bien placer ses informations clés. Ce qui est à gauche, en haut et au milieu de la page ou de l'écran se voit mieux.
- Être clair dans ses intentions. Le titre et le chapeau, c'est toujours pour résumer le sujet au lecteur. L'encadré, c'est toujours pour lui donner des détails… Le cerveau du lecteur doit pouvoir rapidement faire le lien entre la forme que l'on donne au texte et ce qu'il va y trouver.
- Commencer par la conclusion. On a une minute, une page pour convaincre. Le cerveau accorde du poids aux informations en fonction de leur séquence. Pour lui, ce qui vient en premier est le plus important. Logique.

- Rédiger ses documents comme des sites Web. La première partie est toujours l'accueil, avec le résumé et six liens menant vers six sections.
- Répéter. Ne pas hésiter à répéter une information que l'on désire voir mémorisée par le lecteur. Une personne a tendance à considérer comme vrai ce qui est répété.
- N'écrire que des faits. Éviter toute élucubration ou remarque personnelle ayant un intérêt secondaire pour le contenu du texte.

Les entreprises n'ont pas attendu les neurologues pour créer des documents, des sites Web qui vendent. Elles font de l'ergonomie visuelle depuis longtemps sans le savoir. Et l'ergonomie rejoint souvent le bon sens.

7 Augmenter l'efficacité de l'intelligence des *marketers*

Le développement du marketing nécessite de rénover la fonction marketing en la dotant d'un rôle différent de celui qu'elle occupe traditionnellement dans de nombreuses entreprises. Membre à part entière du comité de direction, proche de la direction générale, elle revêt une nature davantage stratégique et fonctionnelle. Son rôle opérationnel est appelé à diminuer, à mesure que la décentralisation de cette discipline se met en place auprès de la direction commerciale et des entités locales. L'évolution du marketing implique que soient élaborées de nouvelles relations entre la fabrication des produits et des services dans les usines, la gestion des canaux de distribution, l'informatique et le marketing.

Traditionnellement orienté vers le consommateur qui devient consoacteur, le marketing est appelé à voir son rôle et sa méthode élargis vers d'autres partenaires : le personnel, les actionnaires, l'environnement, les intermédiaires de la distribution… Un changement de mentalités radical est à organiser pour lui permettre de réussir le rapprochement de l'enseigne et des clients. Il implique une réflexion sur les qualités que doivent avoir les collaborateurs de cette fonction, depuis le directeur jusqu'aux responsables de produit, de marché, du canal de distribution, de marque… Il réclame l'élaboration de structures participatives par projet. Il a besoin d'une étroite collaboration de l'ensemble des personnels afin que cette discipline puisse devenir « l'affaire de tous ».

Le neuromarketing enrichit à trois niveaux l'organisation marketing. Premier niveau : il permet au directeur marketing et aux différents *marketers* de conserver, voire d'augmenter leur efficacité dans l'entreprise. Leur rôle étant particulièrement complexe, ils doivent en permanence placer leur cerveau et leur intelligence dans les meilleures conditions de performance pour assurer leur efficacité. Deuxième niveau : il aide à savoir organiser des réunions constructives, efficaces et positives avec des groupes de travail composés d'interlocuteurs ayant des formations, des parcours, des mentalités et des attentes différents. La qualité des réunions organisées par le marketing a un impact significatif sur sa crédibilité dans l'entreprise. Enfin, l'adhésion à l'état d'esprit marketing entraîne la nécessité d'entreprendre une profonde mutation des mentalités dans de nombreuses sociétés souvent « orientées produits ».

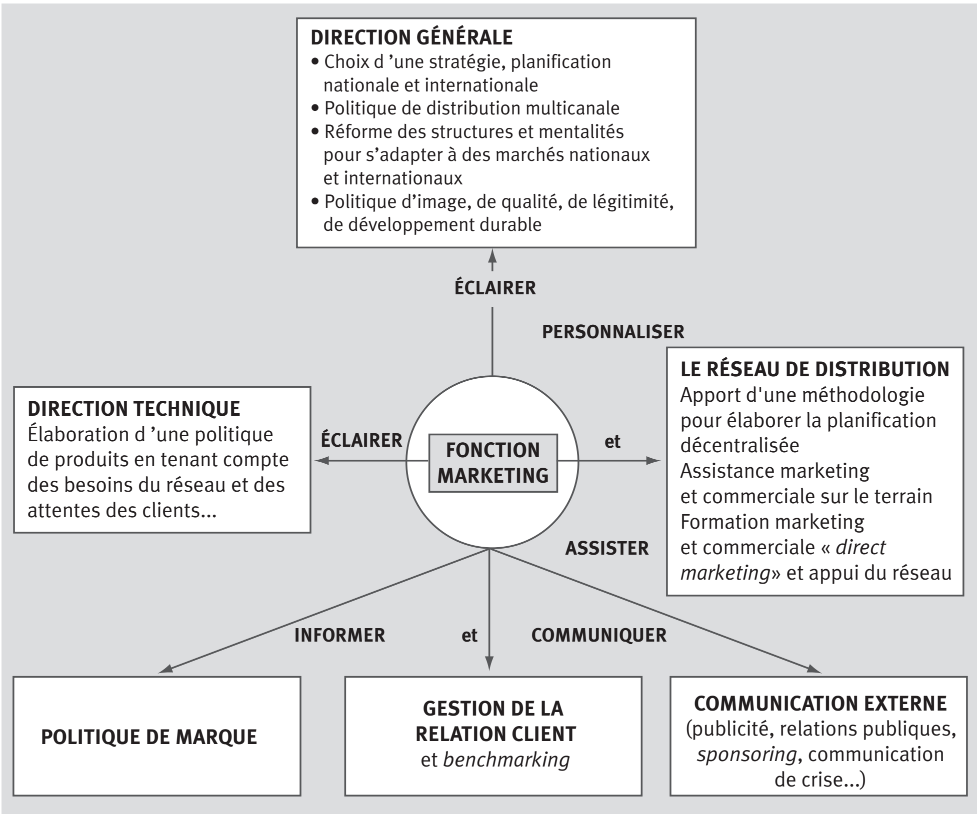
Le succès du marketing vient non seulement de la manière d'engager le changement mais surtout de l'organiser et de l'accompagner. Cette tâche est particulièrement complexe dans les entreprises où les préoccupations internes l'emportent encore sur les besoins des clients.

Les neurosciences montrent que cette complexité, soumise au phénomène d'homéostasie, peut entraîner une forte augmentation du stress des collaborateurs impliqués par la nécessité de changer. Pour obtenir une certaine sérénité lors des mutations préconisées, le marketing doit savoir anticiper et conduire les changements qu'il recommande.

LA FONCTION MARKETING ET SON AVENIR

RÔLE DE LA FONCTION MARKETING

La figure suivante représente le rôle attribué à la fonction marketing. Elle recouvre un ensemble de tâches fonctionnelles (éclairage, assistance, conseil) et opérationnelles.



Rôle de la fonction marketing

La tâche fonctionnelle du marketing consiste à :

- Éclairer, à partir de la planification à terme, la direction générale sur les multiples choix de développement à l'échelon national et international. Parmi ces choix s'intègrent les politiques de distribution multicanale, d'informatisation commerciale des réseaux, de diversification, d'image, de qualité et de légitimité, de gestion de la relation client et de distribution, de développement durable... L'utilisation du « marketing cockpit » apporte une amélioration significative à cet éclairage.
- Présenter certaines réformes de structures et de mentalités, nécessaires pour rapprocher l'entreprise de ses clients : décentralisation (création de chefs de produit, de marché, de distribution, de marque ou « *active brand managers* »...) ; formation du personnel au « sens du client ». Les évolutions réclament une conduite du changement afin d'éviter une trop forte montée de stress chez les collaborateurs concernés.
- Renseigner les directions des usines et la fabrication sur l'élaboration d'une politique de produit adaptée aux besoins des marchés domestiques et internationaux, ainsi qu'aux impératifs des canaux de distribution. Lorsque des chefs de produit ou de marché existent, cette tâche leur incombe directement. La forme de la présentation est d'autant plus importante que l'auditoire concerné peut être très éloigné culturellement de l'état d'esprit marketing.
- Aider le réseau de distribution national et international à s'adapter à ses marchés (élaboration de méthodologies permettant une planification marketing décentralisée, assistance marketing et commerciale sur le terrain, formation de correspondants marketing...). Ces méthodologies peuvent être élaborées en collaboration avec le département chargé du contrôle de gestion et de l'informatique. Le marketing participe à l'élaboration d'une DPPO (direction participative par objectif) avec le réseau. Outre les méthodologies, il lui apporte une aide technique au développement (gestion du fichier clients, création de fichiers de prospection, organisation de la démarche commerciale, élaboration de la communication locale, mise en place d'une politique décentralisée de la qualité, relations Internet avec les clients, formations aux nouvelles technologies). Pour faire passer positivement leurs idées, les *marketers* doivent savoir animer

et gérer des groupes de travail. L'assistance comprend bien souvent la création d'un outil de marketing direct émanant des centres d'appels destiné à appuyer les actions commerciales des réseaux.

- Contribuer à développer des propositions à partir d'Internet et de la gestion des communautés d'internautes.

En dehors de son rôle fonctionnel, le département marketing se voit parfois confier certaines tâches de nature plus opérationnelle, telles que :

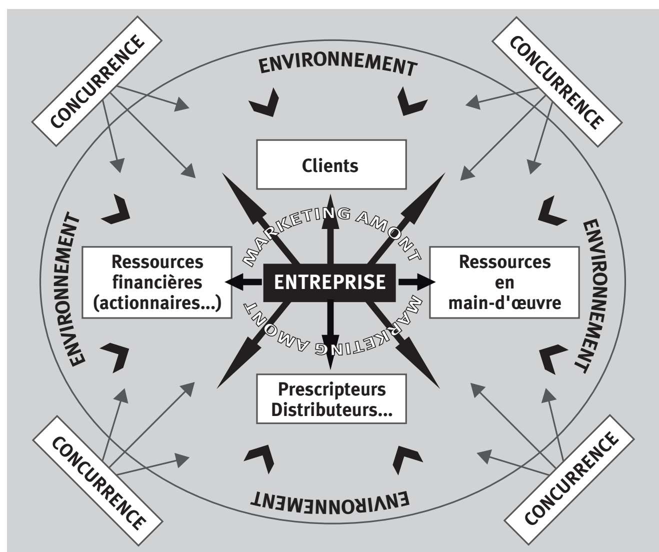
- La mise en œuvre d'une politique de gestion de la relation client : création de bases de données marketing, fidélisation, développement du marketing relationnel à partir d'Internet ou de centres d'appel, intervention dans les *chats*, les *blogs*, les forums… Pour animer ces projets souvent multidisciplinaires, les responsables et collaborateurs marketing augmenteront leur crédibilité en améliorant la qualité des réunions participatives.
- L'élaboration d'une politique de gestion de la relation distribution constitue un complément indispensable de la politique précédemment mentionnée.
- Le *benchmarking*, ou les études raisonnées des meilleures réalisations mises en œuvre dans les groupes régionaux ou les filiales afin d'en faire profiter l'ensemble des entités de l'entreprise.
- La politique de création et de gestion de l'image de marque à l'échelon national ou international. Elle implique une réflexion importante sur les notions de qualité et de développement durable.
- La communication externe (publicité, *sponsoring*, événementiel, relations commerciales…) et parfois la communication de crise permettant de faire face à l'avènement de risques majeurs.

Lorsqu'elle est conçue dans une optique internationale, la fonction marketing centrale agit en étroite relation avec les départements marketing des institutions de chaque pays. Son rôle consiste alors à s'assurer de la cohérence entre les stratégies décidées par le groupe et leur mise en œuvre décentralisée. On rencontre ce cas de figure par exemple lorsque l'entreprise décide d'avoir une image internationale unique. Le rôle du marketing est aussi de permettre à chaque entité de réaliser des gains de productivité en adoptant des systèmes d'information et de communication communs, par exemple pour la gestion de la relation client. Il permet enfin de transposer les expériences marketing

réussies d'un pays à l'autre, ou encore de faire profiter certaines filiales d'investissements réalisés par d'autres sociétés du groupe. Tel est, par exemple, le cas de la création publicitaire lorsque les thèmes sont transposables.

ÉLARGISSEMENT DU RÔLE DE LA FONCTION MARKETING

La fonction marketing a pour rôle principal de contribuer à adapter les enseignes aux besoins des clients. Toutefois, comme le montre Frédéric Reichheld[1], une source incontournable de développement vient d'une bonne harmonisation de l'intérêt porté à trois marchés que sont : les clients, le personnel et les actionnaires. Présentée dans la figure suivante, la fonction marketing est sollicitée pour adapter ses méthodes de recherche et de communication à la découverte des attentes de ces marchés, et à l'élaboration de politiques relationnelles avec eux. Un marketing orienté vers les actionnaires, les personnels, les intermédiaires de la distribution et les prescripteurs est appelé à se développer. De surcroît, les entreprises accordent un intérêt accru à s'attirer les faveurs de leur environnement. La recherche d'une légitimité au-delà de l'utilité est désormais d'actualité.



La fonction marketing orientée vers l'ensemble des marchés

1. Frédéric Reichheld, *L'Effet loyauté*, Dunod, 1996.

ORGANISATION DE LA FONCTION MARKETING

Pour avoir des chances de parvenir à la mise en place d'un état d'esprit orienté vers le client et à la création de valeur au sein de l'organisation, le département marketing doit répondre à certains impératifs :

- savoir démontrer son utilité à la direction générale ;
- savoir démontrer son efficacité au réseau national et international, mais également aux autres départements et fonctions nécessaires pour mettre en œuvre ses recommandations ;
- savoir être « transparent » par rapport à la structure, c'est-à-dire servir sans réclamer directement les fruits de son service ;
- pouvoir agir sans insécuriser les autres directions. Il doit notamment être capable de faire pénétrer progressivement le « sens du client » dans l'organisation, en tenant compte des mentalités existantes et en évitant parfois des solutions trop radicales.

Une position fonctionnelle de ce département, près de la direction générale, par rapport à la structure est susceptible d'augmenter son efficacité. À cette place, il peut se développer en coordonnant et en aidant, sans être obligé de rechercher le pouvoir pour lui-même.

Afin d'assurer professionnellement le management de la fonction marketing, certaines qualités sont fréquemment exigées pour son dirigeant et ses collaborateurs : professionnalisme incontournable dans la discipline, bonne connaissance des outils et des méthodes de gestion des départements avec lesquels ils doivent collaborer (gestion financière, contrôle de gestion, informatique…) ; audace pour créer des « ruptures » ; sens de la communication, gestion des hommes, de la négociation, sens de l'écoute… Ces qualités impliquent pour les *marketers* de pouvoir disposer d'une bonne santé physique et mentale. Il leur faut aussi organiser leur espace de travail en conséquence. Les neurosciences les aideront dans ces différentes tâches.

LES NEUROSCIENCES POUR AUGMENTER L’EFFICACITÉ DES DIRIGEANTS ET DES COLLABORATEURS DE LA FONCTION MARKETING

Les fonctions de dirigeant et de collaborateur marketing sont particulièrement stressantes. Les neurosciences montrent que le stress, c’est ce que l’on ressent lorsque l’on est soumis à l’astreinte. L’astreinte, c’est la quantité d’incertitude dans son environnement. Le stress inhérent à cette discipline vient du fait que les collaborateurs marketing sont en permanence soumis aux aléas d’un environnement interne et externe en constante mutation. L’entreprise attend prioritairement de leur part qu’ils anticipent cet environnement afin de préparer des réponses pertinentes pour pouvoir y faire face au bon moment (création de la voiture qui devra se vendre dans trois ans, du canal de distribution qui sera à la mode demain, de la manière d’identifier et d’aborder les tribus et les communautés qui vont émerger d’Internet…). Le danger vient du fait qu’un *marketer* stressé devient rapidement idiot et risque d’accorder à des faits secondaires, à des détails, une importance aussi forte qu’à des choses de premier plan. Cette tendance en cas de stress est inévitable. Les dirigeants et les collaborateurs du marketing doivent encore, plus que les autres managers, en avoir pleinement conscience. Les neurosciences, en préconisant des conseils au niveau de la santé, de l’organisation personnelle du travail, permettent d’améliorer l’efficacité des *marketers*. Le neuromarketing doit intégrer leurs préconisations pour aider les collaborateurs de cette fonction à accroître leurs performances. L’ancien adage philosophique *mens sana in corpore sano*, qui signifie « *une âme saine dans un corps sain* », pourrait devenir une devise neuromarketing car son but est d’améliorer l’efficacité des *marketers* en leur permettant de mieux gérer leur stress.

UNE BONNE SANTÉ PHYSIQUE CONTRIBUE À AMÉLIORER LES PERFORMANCES DE L’INTELLIGENCE DES *MARKETERS*

Être en bonne santé physique est indispensable à tout plan de progrès. Sans une bonne santé physique, inutile de penser à augmenter ses performances. Une mauvaise nutrition, un mauvais sommeil, boire trop fréquemment de l’alcool, aucun exercice physique, mal se soigner

occasionne plus de difficulté à atteindre de hautes performances chez un *marketer*. Le *marketer* doit savoir :

- Organiser son régime alimentaire : « *Un petit-déjeuner de roi, un déjeuner de princesse, un dîner de moine.* » Un petit-déjeuner consistant, notamment avec des céréales, apporte les sucres lents nécessaires à éviter l'hypoglycémie d'avant le déjeuner. Si le déjeuner est retardé et que le petit-déjeuner n'a été constitué que d'une tasse de café, il y a de fortes chances de ressentir, dès midi, une lassitude et une perte de dynamisme intellectuel, dues à l'hypoglycémie. La créativité du *marketer* risque de s'en trouver diminuée.
- Un déjeuner lourd provoque, par les efforts de la digestion, une somnolence due à la redistribution du sang en faveur du tube digestif et en défaveur du cerveau. La pertinence du jugement marketing peut en être affectée.
- La méthode anglo-saxonne, qui consiste en un petit-déjeuner très consistant et en un déjeuner léger, est donc plus favorable pour le travail intellectuel que d'autres méthodes de nutrition.
- Organiser un sommeil de qualité. Si vous mettez un bloc-notes sur votre table de chevet avant de dormir, si vous y notez vos désirs, vos intentions, vos soucis, vous dormirez mieux.
- Le sommeil est une suspension réversible de la vigilance. Durant le sommeil, nous classons les connaissances que nous venons d'apprendre dans notre mémoire à long terme. C'est donc une activité importante qu'il faut bien organiser comme sa journée.
- Notre « gène clock », récemment découvert, règle notre durée et notre horaire naturel de sommeil. Nous sommes du matin ou du soir, nous sommes de petits ou de gros dormeurs. Inutile d'essayer de changer, il vaut mieux découvrir naturellement notre rythme et nous y adapter.
- Couché et levé toujours à la même heure, même le week-end. Il faut apprendre à connaître son horaire idéal de sommeil, c'est son « gène clock » qui l'a fixé.
- Il faut éviter les excitants (café, thé, alcool) avant d'aller dormir et toutes les activités qui font monter la température du corps (exercice physique, repas lourd). Il faut attendre au moins deux heures entre ces activités et le sommeil.

- Un bain tiède et une tasse de tisane peuvent faciliter l'endormissement, surtout s'il s'agit d'un rituel qui signale au corps que le moment est venu de dormir.
- Le rythme du sommeil change avec l'âge. Après 55 ans, nous revenons à un sommeil morcelé, nuits courtes et siestes. C'est normal, il ne faut pas s'inquiéter de ce changement.
- Les insomnies d'endormissement sont dues à la nervosité générée par les événements de la journée, et celles de la seconde partie de la nuit sont souvent le signe d'une dépression sous-jacente.
- Les neuromédecins, comme le bon sens populaire, nous apprennent qu'aucun choix décisif ne devrait être pris par un bon *marketer* avant d'avoir passé une nuit de sommeil.
- Bouger les muscles est important, même si l'on est un *marketer* intellectuel.
- Quinze minutes d'exercice physique à l'issue de chaque journée de travail sont nécessaires. Un équilibre doit s'établir entre l'activité neuronale et l'activité musculaire. Si l'on ne bouge pas ses muscles volontairement, c'est comme si l'on prive son cerveau de mouvement. Il va donc bouger les muscles sans le consentement de la personne. Et pas forcément les muscles dont la mobilité est agréable : ceux de l'estomac, du cou, des pieds, créant des crampes ou des balancements inopinés. Cette mobilité non désirée peut handicaper la réflexion et gêner la pertinence du *marketer*.
- Veiller à sa consommation d'alcool. L'alcool éthylique est un toxique bien connu du système nerveux, surtout en prise chronique.
- L'alcoolisme mondain, assez fréquent chez les cadres, consiste en l'absorption de toxiques de manière régulière dans des buts sociaux ou dans le but de consommations occasionnelles euphorisantes, pour oublier un peu ses soucis.
- Malheureusement, si la prise de toxiques est supérieure à un demi-litre de vin par jour, ou presque tous les jours, des effets neurologiques vont apparaître avec notamment une diminution de la capacité de jugement.

UNE BONNE SANTÉ MENTALE PERMET D'AUGMENTER LA RÉSISTANCE AU STRESS DES *MARKETERS*

Le travail moderne, continu, fragmenté des *marketers* repose sur le traitement et la décision à partir d'informations incertaines en constante mutation. Ces conditions favorisent l'émergence du stress. Il doit être maîtrisé pour ne pas détériorer leur capacité d'analyse, de choix, de décision… Le *marketer* doit savoir :

- Organiser une pause privée de 20 minutes par jour. Deux civilisations connues pour leur flegme et leur contrôle, les Anglais et les Japonais, ont dans leur culture le même *Zeitgeber*, nom allemand de cette habitude ; c'est la cérémonie du thé. La cérémonie du thé est un *Zeitgeber* typique. Il s'agit d'une pause à heure fixe qui s'accompagne d'une activité, boire le thé, immuable et parfaitement organisée. Bien entendu, il faut adapter cela à sa culture. On peut remplacer la cérémonie du thé par l'écoute d'un morceau de musique, la lecture de quelques pages d'un livre, une courte sieste…
- La pause doit idéalement durer 20 minutes afin d'être suffisamment longue pour avoir le temps de se couper de l'agitation. Le respect des heures fixes de la pause est primordial. C'est à cette condition que cette pause peut servir de *Zeitgeber,* de donneur de temps au cerveau. Respecter le cérémonial et le rituel de la pause est aussi essentiel. Ils caractérisent l'événement et lui donnent sa force comme pacificateur du cerveau.
- Avoir une solide organisation personnelle. Il est impossible de changer la quantité d'incertitude que reçoit un *marketer* chaque jour. Cet état de fait est inhérent à son métier. Afin de limiter l'incertitude, cause du stress, il doit s'efforcer d'augmenter sa certitude par une bonne organisation de son travail, de sa journée, de son agenda. La certitude introduite par une bonne gestion du temps aide à résister au stress.
- Si le *marketer* a des objectifs, il doit également avoir des limites. Les *marketers* sont naturellement ambitieux, ils veulent progresser. Ils désirent mieux, tout et tout le temps. C'est bien, c'est indispensable au progrès de l'entreprise, mais c'est aussi dangereux. Une personne peut mourir de stress. Ce cas extrême est peu fréquent, mais, en revanche, beaucoup souffrent de trop de désirs. Une trop grande maison et des dettes, un poste élevé qui ne permet plus de voir sa famille, les exemples sont nombreux.

- Un peu de bon sens pour être heureux : « *Il faut désirer ce que l'on a, ou juste un peu plus.* » Mais il faut quand même s'améliorer et se développer, c'est-à-dire désirer ce que l'on n'a pas. Le secret est de trouver le bon équilibre, le bon taux de progression, de stress, qui donne la joie d'avancer mais sans trop souffrir.
- En neurologie, cet équilibre est appelé par certains professeurs le « point S », entre le bon et le mauvais stress, entre ne rien désirer et tout désirer. Le « point S », c'est la quantité idéale d'incertitude dans l'environnement du *marketer*, celle qui maximise ses performances. La plupart des professionnels se fixent des limites à ne pas dépasser, des principes de travail. Ils y dérogent de temps en temps, mais peu souvent. C'est leur garde-fou contre le stress, contre cette partie de leur ambition qui rend malheureux.
- La concentration est la meilleure façon d'augmenter l'intelligence des *marketers*. Bien se concentrer sur une tâche est le plus sûr moyen, pour un *marketer*, d'augmenter ses performances. C'est aussi un excellent moyen de se protéger du stress. Rester concentré plus de 20 minutes sur une même chose comme si elle était unique dans la vie n'est pas facile. Il faut s'entraîner et surtout disposer son cadre de travail pour éviter d'être dérangé pendant sa concentration.
- Pour se parer contre le stress, le *marketer* doit s'organiser un second métier.
- Pour éviter le stress émanant de sa situation, le *marketer* doit se reposer sur trois piliers : le métier, la famille, le second métier. La vie professionnelle et les satisfactions dépendent de beaucoup de facteurs que le *marketer* ne contrôle pas – les ventes, l'humeur du patron : quand il va bien, il va bien ; quand il va mal, il va mal.
- La deuxième dépendance, c'est la famille, les autres, les amis, les relations… le paradis ou l'enfer. Pour se prémunir de ces montagnes russes parfois très désagréables, la plupart des personnes s'organisent un troisième pilier pour soutenir leur vie ; un second métier dont ils ont nettement mieux le contrôle et où ils peuvent plonger en cas de tempête à la surface. C'est une passion, un art, une religion, un sport, une collection ou carrément un autre métier, nettement moins sensible aux facteurs externes que leur métier officiel. Il doit être une vraie profession et pas seulement un passe-temps. Il doit se déconnecter autant que possible des soucis d'argent ou de pouvoir.

- Pour lutter contre le stress, un *marketer* doit savoir éliminer les multiples stimuli réclamant une action de sa part. Pour y parvenir, il doit savoir éliminer les messages inutiles et déléguer à ses collaborateurs quand sa présence n'est pas indispensable. Des études montrent que 50 % des messages arrivant sur le bureau d'un *marketer* par voie électronique, papier ou orale sont des « courriers pourris » ou « *junk mails* ». Ils sont destinés à diriger le cerveau, à voler son temps pour satisfaire les buts de quelqu'un d'autre. Ils doivent être éliminés. Une seconde action est de classer les messages qui peuvent être délégués à quelqu'un d'autre de plus compétent, ou qui dispose d'une meilleure information pour y répondre plus rapidement et avec un maximum d'efficacité. Pour être efficace et se concentrer sur ce qui est important, un *marketer* doit améliorer sa procédure d'élimination à l'aide d'une grille de valeur, véritable filtre des informations reçues. Le filtre est indispensable pour ne pas être noyé sous le flot des informations et se protéger contre le stress. Une autre attitude consiste à savoir déléguer. On a pu constater que des cadres payés 200 euros de l'heure passaient plus de la moitié de leur temps à réaliser des tâches à 50 euros de l'heure. Cette situation entraîne une diminution de l'efficacité et une perte d'argent pour l'entreprise. Même s'il apparaît parfois plus stressant de déléguer que de faire soi-même, cette attitude est indispensable pour améliorer l'efficacité d'un *marketer* à tous les niveaux de la hiérarchie dans la fonction marketing. Un *marketer* doit garder à l'esprit que 80 % des urgences sont de fausses urgences pour lui et de vraies urgences pour des collègues.

L'ORGANISATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL PERMET AU *MARKETER* D'AMÉLIORER SES PERFORMANCES

L'environnement de travail influence fortement les performances. Un bureau bien organisé, permettant au cerveau de travailler dans de bonnes conditions, améliore sa concentration, sa réflexion, son efficacité. Quelques règles dites d'« ergonomie de l'intelligence » favorisent le travail des *marketers* :

- Augmenter l'éclairage de son bureau les jours gris. Surtout si le *marketer* éprouve une sensibilité aux saisons et aux variations d'ensoleillement. Un détecteur crépusculaire dans son bureau, accompagné

d'un éclairage approprié, améliorera son humeur, son moral, sa productivité.

- Mettre dans son champ visuel ce qui est capital. Pour le cerveau, ce qui est visible et permanent est important.
- Lorsque le *marketer* travaille sur un dossier marketing primordial, il doit se protéger des interruptions. Lorsqu'il est perturbé par une voix, un visage, une interruption quelconque comme la sonnette, le téléphone du voisin, le cerveau met 20 minutes à se reconcentrer. Une interruption, c'est par conséquent 20 minutes de perdues pour le *marketer*. Il est souvent conseillé de savoir se protéger des interruptions 2 heures par jour pour optimiser sa concentration sur les dossiers clés. Pour cela, on peut utiliser une salle vide, conçue pour ne pas être dérangé, ou travailler chez soi si l'on est seul en éteignant les téléphones.
- Travailler sur un bureau dégagé. Le cerveau fait inconsciemment le tour des dossiers qui sont disposés sur le bureau du *marketer*. Cela entraîne une perturbation de sa concentration sur le document qu'il est en train de traiter.
- Utiliser les premières lueurs du matin pour les consacrer à la réflexion. C'est le moment où le cerveau est le plus alimenté en sang et le plus propice à la réflexion. Le *marketer* désirant augmenter son efficacité doit éviter de lire son courrier, ses mails, d'organiser une réunion en arrivant au travail. Les heures matinales sont plus efficaces si elles sont consacrées à la réflexion sans perturbation. Il est préférable de commencer sa journée par ce qui est important.
- Dormir avant de décider. L'adage « *La nuit porte conseil* », un conseil de grand-mère, est une base scientifique du neuromarketing :
  - il ne faut pas forcer une décision le soir. Si l'on attend le lendemain pour décider, il est probable que la décision sera de meilleure qualité ;
  - durant la nuit, le cerveau travaille. Il classe l'information reçue la veille et la rend donc utilisable par l'intelligence. Le lendemain matin, le *marketer* aura à disposition plus d'informations, mieux classées, pour prendre une décision de meilleure qualité.

8

Améliorer l'efficacité de la fonction marketing et diminuer le stress dû au changement

Pour être efficace, une organisation marketing doit s'accompagner d'un changement des mentalités à l'intérieur de l'entreprise. Cette mutation implique pour le dirigeant de cette fonction et ses collaborateurs *marketers* de savoir persuader l'ensemble des directions et des personnels de l'impérative nécessité de changer.

Le marketing ne peut réussir que s'il devient un état d'esprit orientant l'ensemble de l'entreprise vers les préoccupations des clients. Il doit devenir « l'affaire de tous ». Pour y parvenir, il doit concevoir la nouvelle organisation « orientée vers les clients » en mobilisant l'ensemble des directions concernées. La mise en place d'une structure matricielle par projet apparaît indispensable. Pour que le projet soit efficace, le *marketer* qui en est responsable doit démontrer de sérieuses capacités à diriger et animer des collaborateurs qui ne sont pas sous sa responsabilité. L'utilisation des neurosciences peut l'aider dans cette tâche d'animation. Les changements causés par l'avènement de la nouvelle organisation sont toujours importants, et par conséquent créateurs de stress pour les collaborateurs qui vont les subir. Afin d'en limiter au maximum les conséquences, le changement doit impérativement être accompagné. Les *marketers* qui sont en charge de le mener doivent le conduire en sachant anticiper ses effets, l'expliquer, le dédramatiser. L'appel au recrutement de personnels adaptés, la formation, la communication sont indispensables pour mener ce projet avec efficacité. Cela implique au préalable que les *marketers* disposent de qualités nécessaires pour pouvoir animer et conduire le changement.

LE NEUROMARKETING POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ STRUCTURELLE DE LA FONCTION MARKETING

L'ORGANISATION TRADITIONNELLE DU MARKETING

L'organisation traditionnelle du marketing repose sur des chefs de produit, de marché, de marque dépendant en direct du directeur de cette fonction.

L'organisation par chef de produit[1] a fait sa première apparition chez Procter & Gamble aux États-Unis en 1927. Une des nouvelles marques de savon de la société, la marque Camay, n'obtenait pas de bonnes performances et l'on confia à l'un des jeunes cadres, Neil H. Mac Elroy (qui devait devenir plus tard président de P & G), la tâche exclusive de développer et de promouvoir ce produit. Il y parvint avec succès et, peu après, la société créa d'autres postes de chefs de produit. Depuis, un grand nombre de sociétés ont mis en place de telles structures à l'échelon national ou international.

Il est aisé de comprendre que, selon la nature de l'environnement et des spécificités propres à une entreprise, la priorité peut être accordée, non pas au développement de produits, mais à celui de canaux de distribution ou de segments de marché. De là sont nés d'autres types de responsabilités : chefs de marché, de distribution, de marque...

L'ensemble de ces structures présente un lien commun : le choix réalisé repose sur la segmentation stratégique des marchés et sur la détermination des besoins de la clientèle. Cette nouvelle forme d'organisation tend à créer des entités spécialisées qui se chargent d'une manière hiérarchique ou fonctionnelle d'adapter les forces vives de l'entreprise aux segments choisis. Le rôle des responsables de marché, de produit, de canal de distribution, de marque, nationaux ou internationaux, recouvre habituellement plusieurs tâches. Ils constituent de véritables *boosters* pour le développement commercial et les ventes. Parmi les principales tâches généralement assumées par le chef de produit, de marché, on rencontre fréquemment : le suivi et l'anticipation de l'environnement et de la concurrence ; la définition des études de marché ; l'élaboration du plan marketing ; la mise en place de campagnes de communication ;

1. D'après Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, *Marketing management, op. cit.*

les relations avec la fabrication des produits et la distribution…

Si sa position est hiérarchique, le responsable doit mettre en œuvre la politique préconisée. Si, au contraire elle est fonctionnelle, il lui incombe d'être épaulé par des instances supérieures afin que ses propositions soient effectivement appliquées par les opérationnels. Il doit aussi savoir « vendre » ses idées aux différents niveaux de la structure afin de recevoir le meilleur appui des directions hiérarchiques. Son pouvoir de persuasion à l'intérieur de la société peut être, dans ce cas, aussi important que ses compétences techniques. L'appel aux outils de persuasion émanant des neurosciences et décrits dans les chapitres précédents revêt dans ce cas une grande utilité.

LE MARKETING « AFFAIRE DE TOUS » : ORGANISATIONS MATRICIELLES PAR PROJET ET ÉVOLUTION DES MENTALITÉS

Le principe de cette organisation est de focaliser l'ensemble des forces vives de l'institution vers la résolution de problèmes jugés fondamentaux ou prioritaires par la direction générale. Dans ce concept, les signes du pouvoir changent. Le responsable de service n'est plus estimé en fonction de la taille de son service ou du montant de son budget. Son évaluation se fonde davantage sur sa capacité de résoudre le plus rapidement et efficacement possible les problèmes prioritaires qui se posent à l'entreprise. Le chef de *process* gère entièrement, avec une équipe dédiée, un process correspondant à des questions fondamentales que se pose le CEO pour l'avenir de l'entreprise (exemple marketing : créer une image unique internationale, créer un *process* d'innovation original, mettre en place un dispositif multicanal). Leur rôle est considéré comme plus stratégique que celui des chefs de marché ou de produit. Les services fondés sur les principales fonctions du management (finance, marketing, contrôle, informatique, gestion des ressources humaines), mais parfois aussi les responsables de grandes divisions (entreprise, particuliers, professionnels…) se retrouvent en position fonctionnelle. Leur tâche principale est d'assister les chefs de *process* à mener leur action prioritaire à bon terme. Leur capacité de collaboration constitue un élément clé de leur évaluation.

Directement inspirée des organisations utilisées dans l'industrie aéronautique puis automobile, cette organisation consiste d'abord à

choisir un nombre limité de projets. Lorsqu'il est retenu par la direction générale, un chef de projet disposant d'un bon niveau dans l'encadrement, doté de qualités managériales et de communication est nommé. Certains directeurs du marketing se voient confier la gestion de projets tels que : la création d'une image de marque internationale, l'implantation de la GRC à l'intérieur du groupe, la proposition d'une politique de distribution multicanale...

Le chef de projet détermine l'ensemble des directions et services indispensables pour le déroulement de la mission qui lui est confiée. Il s'efforce de les intégrer en amont, en choisissant, dans chaque direction, des correspondants qui sont partie prenante pour la réalisation du projet. Les correspondants désignés doivent avoir une délégation décisionnaire pour ce qui concerne la collaboration du service impliqué dans le projet.

Leur intégration dans le projet fait partie de leurs objectifs personnels prioritaires. Ils sont récompensés ou pénalisés, suivant la bonne fin de sa réalisation. Le chef de projet élabore une structure « polycellulaire ». L'ensemble des collaborateurs du projet est chargé d'étudier sa faisabilité, de proposer collectivement des solutions au comité de direction, de participer à la formation des collaborateurs et à la mise en œuvre du projet dans son département lorsque le feu vert est donné par la direction générale.

Le succès de ce type d'organisation dépend de la capacité du chef de projet de faire collaborer des départements aux différentes phases de sa mise en œuvre en s'appuyant sur des correspondants motivés et capables de convaincre leur service de l'intérêt du projet. Plusieurs groupes internationaux présentent des structures par projet. Le Groupe PPR (Pinault-Printemps-Redoute) a élaboré une structure par projet pour créer une GRC entre les différentes enseignes du Groupe.

Plusieurs banques et sociétés d'assurances ont conçu des organisations autour des projets prioritaires. Le Groupe AXA, par exemple, a choisi cette forme d'organisation pour se doter d'une image de marque unique à travers le monde, ou encore pour développer un système de GRC auprès de ses différentes filiales.

La structure matricielle est indispensable dans la plupart des projets marketing. Elle réclame au minimum la collaboration entre quatre

départements – marketing, informatique, commercial, distribution et gestion des ressources humaines – pour être mise en œuvre efficacement. Ce mode d'organisation implique pour le dirigeant marketing, outre son charisme et ses qualités propres, de savoir animer des réunions performantes avec des participants ayant des origines, des mentalités, des expériences, des savoirs fort différents des siens.

L'UTILISATION DES NEUROSCIENCES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS COLLECTIVES PAR PROJET

Les experts en neurosciences apportent un ensemble de conseils pratiques pour améliorer l'efficacité des réunions. Lorsqu'il est en charge d'un groupe projet intégrant des collaborateurs d'autres départements, le directeur marketing peut largement tirer parti de ces conseils pour rendre plus efficace le travail en équipe qu'il est chargé d'animer[1].

Organiser une salle d'équipe

Il est profitable de consacrer une salle de réunion spécifiquement à la prise de décision pour l'équipe projet. La salle sera équipée de tous les tableaux de bord qui affichent de façon permanente les informations nécessaires à la prise de décision. Le directeur marketing peut utiliser la méthode du « marketing cockpit » adaptée au projet. Cette salle soude psychologiquement l'équipe. Elle permet de répondre à certains modes de réaction du cerveau : ce qui est visible et permanent est important, ce qui est mesuré est fait. Il faut :

- équiper chaque membre du groupe projet d'un logiciel de gestion de l'information individuelle afin de partager les informations principales en permanence. Cela permet une excellente communication du groupe. La communication sera encore améliorée en faisant voter les participants sur les décisions primordiales qui concernent le groupe ;
- choisir un copilote, un assistant de haut niveau qui puisse être perçu comme légitime par le groupe et remplacer le responsable du groupe quand la réunion n'aborde pas des sujets fondamentaux. Il faut choisir quelqu'un qui puisse résoudre 80 % des problèmes comme lui-même. Cela lui permettra de prendre du temps de réflexion ;

1. Consulter pour plus de détails l'ouvrage de Patrick Georges, *Gagner en efficacité, op. cit.*

- définir, dès le départ, des règles précises de fonctionnement des réunions (heure d'arrivée, durée de chaque réunion, prise de parole, fonctionnement des relations entre les membres du groupe…). Il est important que le responsable du groupe soit dès le début intransigeant sur le respect de ces règles.

Éviter de montrer des signes de stress si l'avancement du projet rencontre des difficultés

En cas de crise ou de situation incertaine, les participants de l'équipe projet cherchent des points de repère, des personnes qui leur apportent des certitudes. Le responsable du groupe ne doit pas ajouter à cette incertitude un comportement montrant des signes de stress.

On ne court jamais dans un avion, on ne court jamais dans un bateau, on ne court jamais dans un hôpital. Si une personne censée avoir une autorité se met à courir, à montrer des signes de nervosité, tous les « passagers » vont encore être plus incertains, plus nerveux, et la situation va dégénérer.

Ne pas montrer des signes de stress ne veut pas dire ignorer la situation, cela veut dire montrer son calme parce que l'on a un plan. Par cette attitude, le dirigeant marketing renforcera son image de leader au sein de l'équipe projet.

Organiser son « **leadership** *»*

Le *leadership*, c'est l'influence que l'on a sur les autres. C'est souvent un don naturel. Former quelqu'un à devenir un leader est fréquemment peine perdue. L'intelligence sociale que possède un leader est fixée relativement tôt dans son histoire personnelle et ne peut que très peu s'améliorer. Malgré tout cela, l'organisation du travail offre quelques pistes pour augmenter l'influence sur un groupe de travail.

L'intelligence automatique des personnes suit des règles simples pour traiter l'information. Rappelons quelques exemples de préjugés : ce qui est beau est bon, ce qui est différent est dangereux, ce qui est fort visible est très important, ce qui est peu accessible est forcément important. Ce sont des règles appliquées spontanément en cas d'absence d'informations suffisantes pour un bon jugement. Pour augmenter son *leadership*, on peut en tirer un bon parti.

Organiser son travail de façon à maximiser sa visibilité et à minimiser

son accessibilité (ce qui est très différent de sa disponibilité). Beaucoup de personnes vont vous considérer comme important. Vous augmenterez votre influence sur eux.

Influencer est une technique comme une autre

Elle ne doit pas forcément être l'apanage des politiques ou des journalistes. Pour améliorer son efficacité dans la gestion d'un groupe projet, un dirigeant marketing doit être conscient des règles de traitement de l'intelligence ancestrale et savoir les utiliser à bon escient. S'il souhaite mener les hommes, influencer, un leader doit tenir compte de ces appréhensions primaires du cerveau. Rappelons-en certaines :

- ce qui est rare, ce qui pourrait venir à manquer est désirable ;
- celui qui porte des signes d'autorité (blouse blanche, costume cravate) doit être obéi ;
- ce qui est similaire est crédible, ce qui est différent est dangereux ;
- « Si beaucoup de gens le font, je peux le faire aussi sans danger » ;
- « Je dois être cohérent, conséquent avec le groupe ; si je m'engage, je dois le faire » ;
- « Si je reçois quelque chose, je dois donner quelque chose ».

Ne rien décider d'essentiel en réunion

Le responsable du groupe projet n'est pas au mieux de son intelligence en réunion. Trop de voix, trop de visages, trop de distractions perturbent son cerveau. Il doit éviter de prendre des décisions importantes sans avoir pris un délai de réflexion et avoir passé au moins une nuit de sommeil. Il pourra présenter sa décision lors de la prochaine réunion.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT POUR ÉVITER LE STRESS

LE MARKETING « AFFAIRE DE TOUS »

Le marketing management s'efforce de rapprocher les dirigeants et les collaborateurs des clients et de l'ensemble des partenaires. Il ne peut atteindre une pleine efficacité que si cette volonté devient « l'affaire de tous ». Toute réorganisation qui se limite à restructurer l'organigramme

demeure peu impactante si elle ne s'accompagne pas d'une profonde mutation des mentalités. Il s'agit d'une entreprise de longue haleine qui réclame une volonté de la direction générale, accompagnée de courageuses initiatives destinées à lutter contre les pesanteurs du traditionalisme.

Le souci de faire pénétrer un état d'esprit orienté vers le client à travers les structures nationales ou internationales commence par la décentralisation d'une partie des pouvoirs et des moyens des sièges vers les succursales ou les filiales restructurées en conséquence.

La transformation en profondeur des mentalités ne peut être durable sans la mise en œuvre d'une mobilisation du personnel afin de faire du marketing « l'affaire de tous », et pas seulement des experts de cette discipline ou des collaborateurs commerciaux. Seule une entière mobilisation des directions du personnel et des relations humaines dans cette voie peut permettre d'atteindre un objectif aussi ambitieux. Elle doit conduire à l'émission de signes précis et concrets, destinés à récompenser les collaborateurs qui vont dans le bon sens. L'ensemble des choix en matière de recrutement, de formation et de critères de motivation est réorienté dans cette nouvelle voie. Une audacieuse politique de communication interne, destinée à accompagner le changement, est mise en œuvre. De telles mutations sont indispensables pour parvenir au succès, car c'est davantage à travers les actes concrets qu'au niveau des discours que l'ensemble des responsables de services et des collaborateurs évalue la fermeté des convictions émanant de la direction générale. Dans le cas contraire, le scepticisme risque de prévaloir et d'annihiler à travers l'immobilisme et la « langue de bois » l'ensemble des effets positifs escomptés de la nouvelle organisation orientée vers le client.

Le changement est toujours délicat à gérer, car porteur de stress important pour ceux qui le subissent. Il peut entraîner des dégâts significatifs, et même dans de rares cas causer la dépression ou la mort par suicide pour des collaborateurs incapables de le supporter et de gérer leur stress. Les cas de suicides dans de grandes sociétés comme Renault, et plus récemment France Télécom France, illustrent ce danger.

Le changement de mentalité décisif qu'entraîne le marketing ne doit pas être mené à la légère. Les effets négatifs qu'il peut créer auprès de certaines personnes dans des services obligés de modifier trop

radicalement leur comportement doivent être anticipés et gérés. Le passage de la notion d' « usager » à celle de « client », puis de « partenaire », peut apporter des perturbations significatives auprès de personnels peu adaptés à cette mutation.

Le marketing doit se livrer à un diagnostic préalable des problèmes et des risques qui pourraient être induits par cette mutation. Une écoute approfondie des personnels concernés, mais également des partenaires sociaux, est indispensable pour établir ce diagnostic. Une organisation adéquate destinée à limiter le stress des collaborateurs dans la nouvelle organisation peut s'avérer incontournable. L'appel à des partenaires externes, véritables professionnels de la conduite du changement, peut se révéler profitable lorsque la DRH dispose de compétences limitées dans ce domaine.

LES CONDITIONS POUR RÉDUIRE LE STRESS LIÉ AU CHANGEMENT : RECRUTEMENT, FORMATION, COMMUNICATION

Le recrutement dirigé par l'optique marketing

Le recrutement constitue une condition primordiale pour affirmer la culture d'entreprise, mais aussi pour s'assurer d'une adhésion rapide des nouveaux arrivants aux principes fondamentaux régissant l'organisation. Il est rendu plus complexe si les critères choisis doivent garantir un goût prononcé des futurs collaborateurs pour les clientèles internationales. Des entreprises aussi différentes que Procter & Gamble, Microsoft, Sony, Nike, L'Oréal, Coca-Cola, Siemens, American Express, Citibank accordent une large priorité et beaucoup de soin à la sélection des futurs collaborateurs. Le choix des futurs collaborateurs, quelle que soit leur affectation, se réalise dans l'optique d'une indispensable adaptation à un environnement transculturel, et exige un intérêt accru pour le client. Les tests de comportements, attitudes et connaissances passés par les candidats sont conçus pour déceler des qualités et des dispositions dans ces domaines. À la question piège de sélection : « *Quelle est, d'après vous, la personne la plus importante de notre entreprise ?* », le candidat qui ne répond pas rapidement « le client » voit ses chances de recrutement compromises.

Dans certaines sociétés, la possession de diplômes internationaux, la facilité de parler plusieurs langues, mais également l'attrait pour

la mobilité, sont considérés comme des éléments incontournables de sélection. À ces critères s'ajoutent fréquemment des qualités d'ordre psychologique et comportemental précises : goût du travail en commun au sein d'équipes multinationales, vif intérêt pour les clients, sens de l'effort, esprit d'équipe, sincérité et franchise dans les rapports de travail, attrait pour le déplacement allant jusqu'à l'expatriation. ING Banque, en Belgique, utilise lors du recrutement de nouveaux collaborateurs, un ensemble de tests permettant de les sélectionner suivant des critères d'adaptabilité à l'évolution technologique et industrielle de l'entreprise.

Lorsque les futurs collaborateurs sont destinés à assumer une place décisive au sein de la fonction marketing, d'autres qualités sont fréquemment exigées. La liste suivante reproduit un ensemble de critères qu'il est indispensable de posséder ou de pouvoir acquérir rapidement pour devenir un responsable de marketing efficace. Les cabinets de recrutement sont mandatés pour évaluer les dispositions des candidats dans ces différents domaines.

Qualités nécessaires pour un responsable marketing[1]

- Beaucoup de bon sens afin d'utiliser avec le maximum d'efficacité les nombreuses techniques dont il dispose.
- Une bonne connaissance des techniques d'étude, de planification, de gestion des ventes, de communication, afin d'être apte à réaliser lui-même certaines actions et à comprendre les propositions faites par des spécialistes. De nombreux professionnels soulignent, qu'à ces connaissances spécialisées, le responsable du marketing doit être à même d'ajouter une bonne maîtrise des techniques du management (gestion financière, contrôle de gestion, comptabilité analytique, informatique…). Cela devient nécessaire tant pour l'élaboration du plan marketing que pour sa crédibilité vis-à-vis des autres directions. Les professionnels consultés ont aussi insisté sur le fait que le responsable du marketing doit faire l'effort d'acquérir certaines bases financières et en informatique lui permettant de mieux comprendre les impératifs de fabrication des biens et produits qu'il a pour charge de promouvoir et les systèmes d'information.

1. Source : inspiré de l'étude réalisée par Isabelle Badoc, « L'Évolution de la fonction et de la formation marketing dans l'entreprise », publiée dans *L'École des managers de demain*, Economica, 1994.

- Une certaine audace qui le conduise à se détacher des habitudes du passé et à s'orienter vers la recherche de solutions nouvelles, à réfléchir sur des stratégies de « rupture ».
- Le sens de la gestion des hommes. Il doit savoir animer son équipe.
- Le sens de la communication et de la négociation. Il lui faut posséder au maximum « l'art de se vendre » et de vendre sa fonction, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. Mais qui dit « communication » dit obligatoirement « interactivité », c'est-à-dire savoir écouter et apprécier les arguments des autres.
- Une certaine modestie. Grâce à cette faculté, le responsable marketing sait discerner ses propres limites et fait appel à des spécialistes lorsque sa compétence dans un domaine est insuffisante. Il sait mettre en valeur les responsables opérationnels plutôt que lui-même sur des actions dont il a eu l'initiative et qui sont des réussites.
- De la patience pour faire passer progressivement ses idées à mesure que l'organisation est suffisamment mûre pour les recevoir. La patience est considérée comme une qualité indispensable dans les entreprises où la fonction marketing est récente.
- Une bonne santé et une nature qui permettent de bien résister au « stress ».

Une bonne connaissance de la manière dont fonctionne le cerveau est fort utile au responsable marketing pour lui permettre de développer ces qualités dans l'entreprise. Nous ne pouvons que lui conseiller une lecture attentive des précédents paragraphes.

L'utilisation des neurosciences est encore peu présente dans le recrutement des responsables et des collaborateurs du marketing. Pourtant, certaines techniques existent. Elles peuvent apporter des informations plus pertinentes que l'analyse graphologique ou encore la carte astrale du candidat utilisées par certaines DRH pour le recrutement. Les études de résistance au stress, en particulier, sont à même d'éviter le recrutement d'un collaborateur trop sensible et de lui affecter un poste marketing dangereux pour lui. Certains tests d'éclairage du cerveau permettent d'obtenir des informations sur la propension du candidat à innover et à créer des stratégies de rupture. Aujourd'hui, probablement pour des raisons d'équipement ou encore d'éthique, l'appel à ces outils est rare dans les entreprises. Avec l'évolution des techniques et

des progrès, l'utilisation des neurosciences dans le recrutement des *marketers* a de fortes probabilités de faire partie du paysage du neuromarketing de demain.

La formation : une clé de succès pour contribuer à conduire le changement

La formation constitue un outil incontournable pour conduire le changement en diminuant le stress. Elle permet en grande partie d'affronter les réactions naturelles du cerveau face à ce qui est différent, face à l'inconnu qui sont les conditions de création du stress.

Denis Kessler, président de la SCOR, leader mondial dans le domaine de la réassurance, écrit : « *Une des clés de la réussite dans l'avenir dépendra des efforts de formation réalisés pour améliorer la productivité et la qualité des services rendus.* »

La formation devient un élément clé permettant d'accélérer le changement des mentalités. Certaines sociétés considèrent qu'elle représente une partie intégrante du processus d'organisation. Pour être pleinement efficace, il ne lui faut pas se limiter à la diffusion du savoir technique, mais également permettre d'acquérir rapidement des connaissances managériales utilisables dans un environnement international. Elle doit être conçue dans le cadre d'un plan à moyen et long terme dont les objectifs sont reliés aux volontés de la direction générale et aux principaux axes stratégiques déterminés pour le futur. Son but est de préparer progressivement les collaborateurs à l'ensemble des changements qui affecteront demain l'entreprise. Son objet consiste à créer auprès du personnel la souplesse nécessaire qui lui permet de s'adapter rapidement à des missions variées dans un environnement national ou international en pleine évolution. Conçue dans cette optique, la formation est considérée comme une carte maîtresse du changement.

Sa conception doit être confiée à des responsables éclairés, et se réaliser d'une manière professionnelle. L'amateurisme et le saupoudrage sont à proscrire. Une formation professionnelle est d'abord une formation qui est confiée à des professionnels internes ou externes. Elle commence par l'élaboration d'un plan de formation préparé par un diagnostic préalable des besoins, ainsi que par une information exhaustive sur ce qui réussit ailleurs. Elle comporte un ensemble d'objectifs et de cibles bien déterminés, définit un choix de moyens adaptés (pédagogiques et

financiers), met en place un pertinent système de contrôle des résultats. L'introduction, dans certaines entreprises, d'un état d'esprit marketing crée un tel changement des mentalités auprès de certains collaborateurs qu'une formation adéquate s'avère indispensable.

Elle peut avoir deux orientations différentes, mais complémentaires. La première peut porter sur la conduite du changement lui-même. Elle permet, comme le décrit Bernadette Lecerf-Thomas dans son ouvrage *Neurosciences et management*[1], de faire passer les collaborateurs d'un état où ils vont désapprendre les pratiques du passé à un état où ils vont apprendre une nouvelle méthode d'intégration du client au cœur des préoccupations de l'entreprise. Pour cela, elle suggère de suivre un processus de deuil suivant cinq états : le déni, la colère, le marchandage, la dépression, l'acceptation. Des séminaires de formation sont organisés par des professionnels du domaine. Ils font largement appel à l'utilisation des neurosciences. Ils peuvent s'avérer indispensables lorsque la mutation est perçue comme particulièrement stressante pour les personnels concernés.

Le second type de formation est de nature technique. Il consiste à démystifier la difficulté induite par le changement et à montrer aux collaborateurs qu'ils pourront s'adapter facilement à une nouvelle organisation orientée vers le client. À ce stade, une explication de l'utilité du marketing pour l'entreprise ainsi qu'une démystification d'une discipline qui peut faire peur sont nécessaires. La formation peut être confiée à des formateurs externes experts en marketing, mais également intégrer la présence de collaborateurs internes de cette fonction.

La communication : adapter les motivations du personnel aux enjeux organisationnels orientés par le marketing

Recrutement et formation constituent des bases indispensables pour préparer les collaborateurs aux impératifs des marchés. Ces initiatives risquent d'être d'une portée limitée si elles ne sont pas suivies par la mise en œuvre d'un système de motivation adapté, en particulier lorsque l'entreprise affirme une volonté de s'internationaliser. Il ne doit pas mésestimer trois domaines qui demeurent parfois négligés par les institutions novices. Il s'agit en particulier de préparer les conditions susceptibles de limiter le stress de cet important changement :

1. Bernadette Lecerf-Thomas, *Neurosciences et management, op. cit.*

- faciliter le déplacement des personnels qui voyagent en leur proposant un mode de vie semblable à celui qu'ils connaissent dans leur pays. Une société internationale doit se doter d'une organisation internationale pour gérer la mobilité de ses personnels ;
- motiver financièrement le personnel qui accepte de ne pas être casanier. Trop souvent les déplacements hors des frontières entraînent une baisse du niveau de vie. Un tel phénomène est intolérable dans le cadre d'une politique destinée à favoriser la mobilité ;
- encourager les personnels qui se déplacent au niveau de leur carrière. Dans les grandes sociétés multinationales, la promotion au sein de l'entreprise est étroitement liée aux capacités de déplacement à l'étranger.

Toutefois, c'est bien souvent l'ensemble du système de motivation que doivent être amenées à revoir les entreprises si elles veulent maintenir leur efficacité dans l'environnement de demain. Elles peuvent s'inspirer des idées qui se développent au sein de sociétés industrielles ayant largement investi dans ce domaine. René Robin, directeur du développement humain et social chez Kodak-Pathé, rappelle « *qu'il sera nécessaire de faire appel à toutes les compétences de l'ensemble du personnel pour améliorer l'efficacité économique et sociale des entreprises* ». Citant Michel Crozier, il insiste sur le fait que « *l'homme n'est pas seulement la "main" du système taylorien ou le "cœur" des années 1960-1970, mais aussi la "tête", c'est-à-dire l'intelligence* ». Cette priorité doit, en permanence, être dans la tête des réformateurs pour atteindre le succès de toute réorganisation inspirée par le neuromarketing.

Une psychologie élémentaire nous montre que les individus sont d'autant plus motivés pour assurer leur fonction qu'ils savent dans quel but et par rapport à quoi ils doivent la remplir. Ils le sont encore davantage s'ils se sentent véritablement considérés et appréciés. La plupart des entreprises dotées d'un management moderne insistent sur cette notion. Beaucoup de dirigeants n'hésitent pas à déclarer que ce sont les attentions portées au personnel, plutôt que les conditions de travail à proprement parler, qui ont le plus d'impact sur le rendement. Le rôle des responsables est précisément de canaliser et de multiplier les forces vives de l'organisation. Lors d'un entretien avec le journal *Times Magazine*, Akio Morita, président de Sony, reprochait aux managers américains de ne pas s'intéresser suffisamment à leur personnel. Un

ancien président d'IBM n'hésitait pas, lui aussi, à avancer que « *les entreprises qui réussissent sont celles qui traitent leurs collaborateurs en responsables et cherchent à en faire des gagnants, alors que les autres ont plutôt tendance à les infantiliser à partir de critères de contrôle puérils* ». Trop d'illogismes président encore aux systèmes d'évaluation développés par certaines entreprises. Elles réclament une prise de risque, mais sanctionnent systématiquement les erreurs et promeuvent l'immobilisme. Elles veulent de l'innovation, mais récompensent les fonctionnaires. Au nom du rationalisme, elles mettent en place des systèmes bureaucratiques qui semblent être conçus pour détruire l'image des employés à leurs propres yeux. Si l'on donne à un collaborateur une étiquette de vaincu ou de paresseux, il finit par se comporter comme tel. Ainsi que le souligne un cadre de General Motors : « *Nos systèmes de contrôle semblent être fondés sur l'hypothèse que 90 % des employés sont des paresseux toujours prêts à mentir, tricher, voler et rouler l'entreprise. En fait, nous démoralisons 95 % du personnel qui se conduit en adulte à force de se protéger contre les 5 % restants qui sont vraiment de mauvais éléments.* » Toute réorganisation de structure, aussi logique soit-elle, entraîne inévitablement des effets pervers. La seule manière d'y remédier est de créer un état d'esprit mûr et positif. Les directions du personnel et des relations humaines doivent s'attacher à résoudre ce problème si elles désirent contribuer à transformer en profondeur l'état d'esprit de leur institution. La difficulté du marketing chargé d'accomplir une adaptation complète des organisations aux attentes et aux besoins des clients réside dans la nécessité d'une profonde adhésion des motivations de l'ensemble des collaborateurs pour réussir.

Le neuromarketing, qui a pour principal objectif d'adapter l'organisation pour tirer le meilleur parti possible de l'intelligence des collaborateurs, apporte une aide de premier plan à toute réorganisation orientée par l'état d'esprit client.

LA COMMUNICATION INTERNE : ATOUT PRIVILÉGIÉ DU CHANGEMENT

La communication interne constitue une arme prioritaire pour les directions voulant conduire le changement orienté vers le « sens du client ». Trop nombreuses demeurent encore les initiatives intéressantes,

dévaluées par un manque de communication et d'explication de leur intérêt aux collaborateurs qui ont à les mettre en œuvre. La communication interne émane d'une étroite collaboration entre la direction du marketing et celle des relations humaines. Conçue dans cette optique, comme le fait remarquer Robert Van Hoofstat[1] qui a contribué à sa mise en place chez ING Banque en Belgique, elle obtient une efficacité maximale.

La formation joue un rôle important dans l'intégration d'un état d'esprit nouveau, tout comme dans l'imprégnation par les collaborateurs de méthodes marketing efficaces, mais cela ne suffit pas. Les enseignements s'oublient vite si les réflexes ne sont pas créés.

Seul le manque d'information peut permettre à un bureaucrate borné de perpétuer son mode de gestion tyrannique sur ses subordonnés et collaborateurs. Le jour où l'information circule largement et rapidement, son image est si vite compromise qu'il doit soit être remplacé, soit modifier son comportement. C'est précisément le rôle qui est dévolu au service de l'information et de la communication interne. Il a pour principale fonction de s'assurer que la communication passe bien à l'intérieur de l'institution, du sommet vers la base, entre les départements et réciproquement. Il a aussi pour tâche d'informer, en temps utile, les responsables des départements opérationnels centraux et locaux des objectifs du plan de développement marketing, de s'assurer qu'ils sont bien compris, de répondre aux critiques à leur égard et d'expliquer pourquoi certaines décisions ont été prises. Sa fonction consiste aussi à expliquer et débattre des écarts qui existent parfois entre les objectifs des plans proposés par les services et ceux définitivement retenus par la direction générale. Il est enfin chargé de centraliser les critiques et les suggestions formulées à tous les échelons, et de les faire remonter vers la direction générale et les services marketing concernés. Il entretient des liaisons régulières avec le service de formation interne pour s'assurer que les programmes proposés sont cohérents avec l'ensemble des stratégies décidées. Il leur fait part des préoccupations concernant l'avenir, formulées tant par la direction générale et par celle du marketing que par les personnels des sièges, des réseaux, des filiales...

1. Robert Van Hoofstat, directeur ING, conférence Efma.

Certaines entreprises outre-Atlantique considèrent que le rôle joué par les services d'information et de communication internes, ainsi que par celui de la formation, est primordial. Pour ces sociétés, entretenir un état d'esprit de confiance dans l'organisation, à tous les niveaux, et faire qu'une majorité de collaborateurs se sente véritablement traitée en adulte responsable et concernée par les politiques suivies est indispensable. Toute la panoplie d'outils de communication interne reposant largement sur les journaux et les messages Internet interactifs doit être utilisée. Elle doit en permanence être imprégnée par les informations sur les comportements des collaborateurs que lui procurent les neurosciences dans le cadre du neuromarketing.

L'ESSENTIEL À RETENIR POUR LA MISE EN PRATIQUE DE LA PARTIE II

Le plan marketing constitue l'ossature de la démarche marketing. Il propose au comité de direction des recommandations nécessitant son acceptation pour pouvoir être mises en application. Il prévoit un ensemble de réorganisations ainsi que la diffusion d'un état d'esprit auprès de l'ensemble des collaborateurs qui permettent d'orienter l'entreprise vers le client.

Le neuromarketing aide le directeur de cette fonction dans plusieurs domaines : améliorer la pertinence des décisions par une présentation judicieuse des principales préconisations et des indicateurs qui en découlent ; simuler les conséquences que peuvent avoir les décisions marketing et commerciales sur les autres domaines de la gestion (compte d'exploitation, bilan, organisation informatique, moral du personnel impliqué...). L'utilisation d'un « marketing cockpit » conçu à partir de l'application des neurosciences, à l'image d'un cockpit d'avion, permet d'améliorer significativement la prise de décision.

Au-delà du « marketing cockpit », le neuromarketing permet, en l'ergonomisant, de conférer une pertinence accrue à la présentation du plan par son responsable. Cette ergonomisation consiste à concevoir la présentation devant le comité de direction en tenant compte des règles de fonctionnement du cerveau des dirigeants qui le composent. Les règles facilitent la mémorisation des idées et des principaux messages réclamant une décision. Elles favorisent l'accord positif à partir d'un exposé simple, clair, cohérent, harmonieux qui répond parfaitement, au niveau de la forme, aux attentes de l'intelligence

des membres du comité. L'ergonomisation préconise des techniques concernant la présentation orale avec ses contraintes de limites de temps et de structuration, afin de l'adapter aux capacités de mémoire des participants. Elle s'intéresse à la présentation des rapports écrits afin qu'ils puissent être lus et compris rapidement, et surtout intéresser, par leur pertinence, le destinataire.

L'ergonomisation concerne la longueur du rapport (une page unique), l'écriture, les méthodes permettant de valoriser l'essentiel... Une présentation judicieuse au comité de direction est nécessaire pour obtenir un accord et un budget.

Au-delà de la présentation écrite ou orale, le neuromarketing aide le *marketer* à améliorer le travail en équipes marketing ou pluridisciplinaires. En suivant les règles de fonctionnement du cerveau, il permet de créer une atmosphère qui favorise l'intelligence créative, mais aussi la prise de décision stratégique positive et rapide. En adoptant les règles cognitives cohérentes avec la manière de pensée de l'intelligence humaine, le *marketer* améliore ses modes de gestion et gagne significativement en efficacité.

Une démarche marketing implique souvent une modification de l'organisation interne pour lui faire acquérir un meilleur « sens du client ». Comme tout changement, cette modification peut être une source de stress importante pour les collaborateurs, notamment ceux des fonctions techniques pas toujours sensibilisés à ce type de mutation. À partir des enseignements issus du neuromarketing, les *marketers* peuvent conduire ce changement avec une efficacité accrue tout en diminuant le stress des collaborateurs.

partie III

La méthode neuromarketing

Après avoir vendu les recommandations du plan marketing au cerveau des dirigeants, après avoir conduit le changement et proposé une organisation adaptée au « sens du client » tout en limitant le stress, le neuromarketing peut maintenant s'intéresser au client. À partir de la méthode neuromarketing, il va s'efforcer d'adapter l'ensemble des éléments du *marketing mix* aux modes de fonctionnement de l'intelligence des consommateurs, ou encore des conso-acteurs.

La méthode neuromarketing élabore son approche en six étapes destinées à convaincre, mais aussi à obtenir, la satisfaction du cerveau face aux offres marketing présentées. Ces offres concernent l'ensemble des politiques émanant du *marketing mix*, à savoir : le produit, le prix, la distribution, la vente, la communication, l'après-vente. Cette partie du livre lui est entièrement consacrée.

Avant de pouvoir activer les neurones du client qui commandent les muscles qui sortent le portefeuille, vous devez passer les six épreuves du feu, les six filtres que met le cerveau entre l'entreprise et l'achat :

1. Soyez irrésistible. La première étape : l'affiche. Irrésistible pour les sens qu'elle éveille. Vous devez réussir à attirer l'attention, la bienveillance des sens du client. Vous devez être irrésistible pour son nez, ses oreilles, ses yeux…
2. Soyez incontournable. La deuxième étape : le produit. Incontournable pour les besoins fondamentaux qu'il comble. Vous devez réussir à faire plaisir, à donner de la dominance, du jeu. Le client en a besoin pour satisfaire ses deux besoins fondamentaux, le sexe et la nourriture.
3. Soyez émouvant. La troisième étape : l'offre. Émouvante pour les zones du stress, de la joie, de la peur… Vous devez réussir à émouvoir le client par une histoire, par une esthétique.
4. Soyez inoubliable. La quatrième étape : la vente. Inoubliable par les mémoires qu'elle impacte. Vous devez réussir à pénétrer la mémoire du client. Avec le bon langage, les bonnes répétitions, les bonnes séquences.
5. Soyez insoupçonnable. La cinquième étape : la marque. Insoupçonnable par le *leadership*, par le mimétisme, par les raccourcis. Vous devez réussir à emporter sa décision inconsciente.

6. Soyez irréprochable. La sixième étape : l'entreprise irréprochable. Vous devez enfin réussir à emporter sa décision consciente, volontaire, intelligente par l'aide à la décision et par la segmentation fine.

À chaque étape, vous trouverez les réponses aux interrogations suivantes :

- Comment ? Des conseils simples et pratiques.
- Pourquoi ? Mieux savoir comment le cerveau du client fonctionne vous donnera sûrement des idées.
- En pratique ? Des questions à vous poser. Des exemples, des cas de terrain.

Nous achèverons cette partie par un chapitre consacré aux applications concrètes du neuromarketing.

9

Soyez irrésistible : satisfaire le client par les sens

Étape 1 de la méthode neuromarketing

« Les sens du client sont les portes de son cerveau, de ses décisions d'achat. »

Pour cela, il faut nous soucier de :

- satisfaire le nez du client ;
- satisfaire les oreilles du client ;
- satisfaire les yeux du client ;
- satisfaire la peau du client ;
- entrer par toutes les portes à la fois.

Le neuromarketing doit tenir compte des sens du client, les contrôler. Le nez, les oreilles, le toucher sont aussi importants que les yeux, et même plus importants. Ces sens, plus primaires, donnent accès aux décisions moins conscientes, moins filtrées par la raison. Le nerf olfactif, par exemple, possède un lien direct et prioritaire avec le lobe limbique, notre centre du plaisir et de la mémoire. En quelques secondes, nous devons décider si ici, cela sent bon ou mauvais.

Nos cinq sens sont des peaux rouges et humides qu'il suffit de frotter au bon rythme pour obtenir l'attention du client, puis son plaisir, puis sa mémoire. Muqueuse nasale, tympan, rétine, langue sont des trous dans notre peau par où nous avons un accès direct au monde qui nous entoure. Les neurones y sont disposés en damier pour être facilement excitables par des frottements, par des contrastes.

Le marketing olfactif et le marketing auditif font des progrès. Voici quelques exemples, qui vont certainement vous donner des idées pour mieux satisfaire le cerveau du client qui aime les odeurs, les sons…

SATISFAIRE LE NEZ DU CLIENT

Pour les boulangeries, c'est facile, un peu de RV 184 soufflé à l'extérieur et le client, tiré par le nez, entre. Ah, l'odeur du bon pain cuit de la firme chimique F., livré en pack économique de 5 litres ! Vous êtes éditeur ? Pas de problème. Un peu de C J5 dans la pâte à papier, quelques pages tournées pour le disperser… et le livre est vendu !

La petite bombe derrière le comptoir du vendeur d'auto ? Du C 30, l'odeur de cuir frais. Même sur les sièges en tissu, cela marche. Des études montrent que le client reste plus longtemps à l'intérieur, donc achète plus. Le slogan de la firme chimique qui fabrique toutes ces odeurs ? « *Nous rendons vos produits irrésistibles.* » Et ils ont raison.

Sentir l'ennemi qui arrive ou une nourriture avariée est une priorité absolue pour notre cerveau. L'olfaction est la zone du cerveau la plus proche physiquement des centres de décision, la voie la plus directe. C'est le sens que la raison ose le moins contredire. Mais une banque, que doit-elle sentir ? Il semblerait qu'une odeur proche de celle de la vanille allume le plus la zone de notre cerveau qui s'active quand nous avons confiance. La vanille est fort présente dans le lait maternel.

De plus en plus de marques demandent aux parfumeurs de leur créer une « odeur signature » propriétaire qui sera attachée à leurs magasins, leurs hôtels, leurs voitures : un logo olfactif en somme. Les magazines diffusent ces signatures olfactives à la bonne page par des techniques micromoléculaires.

SATISFAIRE LES OREILLES DU CLIENT

Les sons sont précieux pour nos décisions émotionnelles. Notre cerveau les organise bien. Il les recueille d'abord dans les lobes temporaux, près de nos oreilles. Puis il divise le travail. La mathématique de la musique est traitée dans notre cerveau gauche, l'harmonie du même morceau est traitée à droite. Chacun sa spécialité.

Les sons sont les premières informations à atteindre notre cerveau encore peu formé, dans le ventre de notre mère. Et la fonction crée l'organe. Une étude universitaire a démontré que les enfants nés de mères ayant passé leur grossesse environnées de musique possèdent des

zones du cerveau qui traitent la musique plus grandes que celles des autres enfants. Ils auront l'oreille musicale.

Les sons sont aussi des « stresseurs ». Il faut les garder au bon niveau, au « point S » qui constitue, rappelons-le, la quantité idéale de stress dans notre environnement pour maximiser notre performance.

Si la performance nécessite de la concentration, le « point S » est à 50 dB, c'est-à-dire quasiment le silence. En revanche, si nous devons effectuer une tâche longue et ennuyeuse, nous avons besoin d'un peu de stress pour nous tenir éveillés. Le « point S » pour cette tâche est donc plus haut, à 65 dB, comme le niveau idéal de musique dans les magasins.

Mais il y a « son » et « son ». Certains sons ont une priorité absolue pour le cerveau, comme les voix humaines. Elles sont perçues subconsciemment dès 20 dB. Nous avons autour de nous un radar à voix qui, subconsciemment, entend et avertit notre conscience si quelque chose d'important ou de dangereux est détecté. Notre cerveau averti passe alors du fait d'entendre au fait d'écouter.

Vous connaissez tous l'« effet cocktail ». Vous bavardez dans le brouhaha sans rien entendre, croyez-vous, de ce qui se dit aux autres tables. Soudain, alerte. Quelqu'un vient de prononcer votre nom, trois tables plus loin. Immédiatement, vous suivez distinctement cette conversation lointaine que vous n'aviez pas perçue avant qu'on y prononce votre nom. C'est votre inconscient qui écoute et qui vous avertit, si nécessaire, d'un danger potentiel.

Voici une autre preuve de l'importance de notre oreille. Vous êtes au bureau, bien concentré. Des conversations se font autour de vous. Vous ne les écoutez pas. Si on vous le demande, vous dites que vous n'entendez rien, que cela ne vous distrait pas. On glisse la phrase : *« Sophie ne sera pas là mercredi* » dans les conversations environnantes, que vous dites ne pas entendre. Le mercredi, avant que vous n'ayez pu savoir, l'on vous demande si Sophie est là. Spontanément vous répondez « *non* ».

Qu'est-ce qui s'est passé ? Votre inconscient a entendu les conversations que vous dites ne pas avoir écoutées, les a analysées pour repérer les éléments qui pourraient vous concerner, et a stocké inconsciemment ces informations dans votre mémoire.

Plus conséquent : si vous percevez un bruit de voix humaines autour de vous, alors que vous travaillez à une tâche qui nécessite de la concentration, votre « intelligence » peut diminuer de 30 %.

C'est technique. La voix humaine a une priorité absolue de traitement pour votre cerveau. Dès qu'il entend une voix, il dévie votre sang du lobe frontal, où il vous aide à réfléchir, vers le lobe temporal qui traite les voix. Vous êtes fortement distrait de toutes tâches si l'on bavarde autour de vous. C'était du bon sens, maintenant c'est de la science. Les bureaux paysagés, les bureaux ouverts ne sont pas bons pour le travail intellectuel de haut niveau. Certains neuroscientifiques anglo-saxons n'hésitent pas à les qualifier d'« *intelligence killers*[1] ».

QUELQUES CONSTATATIONS RÉCENTES POUR VOUS DONNER DES IDÉES

En neuromarketing, on travaille les sons. Quels sont les sons qui font vendre ? Quelle musique faut-il placer dans les magasins, dans les publicités ? Quels sons allument la zone du plaisir du cerveau à l'imagerie cérébrale ? Quels sont les sons qui allument les zones du cerveau favorables à l'achat ? Ce que le marketing sait intuitivement a été confirmé. Le vendeur, l'annonceur à voix grave donne plus confiance que celui qui parle avec une voix aiguë. Le ton grave chez l'animal signale la maturité, la dominance, celui que l'on doit suivre pour être en sécurité. Des magasins ont essayé un son très spécial, celui du nourrisson qui crie de faim, mixé à la sonorisation générale. Les femmes ont alors acheté plus de nourriture. L'interprétation est que ce son très particulier a éveillé un instinct maternel inconscient.

Les entreprises automobiles payent des ergonomes pour étudier le son que doit faire une portière en se fermant pour faire « qualité ».

Mettez de la musique italienne dans le magasin si vous voulez écouler vos spaghettis, et gardez vos choucroutes pour plus tard.

1. Tueurs d'intelligence.

SATISFAIRE LES YEUX DU CLIENT

Ce qui brille est d'or. La lumière est importante pour notre cerveau ; celle que nous recevons, c'est-à-dire celle qui est envoyée à l'objet puis renvoyée vers notre œil, après avoir été modifiée par la structure de l'objet.

Notre cerveau « plaisir » réagit fortement aux contrastes et à la brillance. Un texte plus contrasté, en surbrillance est plus lu, plus cru.

UTILISEZ DES DÉTECTEURS CRÉPUSCULAIRES

On n'achète pas quand on est déprimé. Il faut être un peu euphorique pour sortir son portefeuille. On achète moins les jours gris, les jours de pluie. Si un magasin est pourvu de détecteurs crépusculaires, les jours gris, le petit appareil va augmenter un peu l'éclairage pour maintenir un niveau photonique stable, légèrement euphorisant. Pourquoi ? La chronobiologie nous apprend que nous avons deux horloges dans le cerveau, derrière les yeux, dans les noyaux supra-optiques. L'une est externe, réglée sur ce que nous voyons de brillant, le soleil, elle a donc 24 heures par cycle. L'autre est interne, biologique. Elle varie selon les individus entre un peu moins de 24 heures et un peu plus de 24 heures par cycle.

Le nouveau-né qui n'a pas encore vu le soleil, ou qui l'a confondu avec le scialytique du gynécologue qui l'a ébloui dès son entrée, suit un rythme biologique pas très bien réglé sur jour/nuit. Les parents le savent. Au fur et à mesure de sa croissance, le soleil va prendre le pouvoir comme donneur de temps sur son horloge interne. L'enfant va devenir social, c'est-à-dire qu'il va enfin dormir la nuit !

Mais si le soleil disparaît derrière les nuages, s'il pleut tout le temps ? Pour une fraction non négligeable de la population, les personnes sensibles à la lumière et aux saisons, c'est un problème. Elles repassent sur leur horloge interne biologique et dérivent peu à peu de l'horloge externe sociale, que tous autour d'elles continuent à utiliser. En une semaine de jours gris, ces personnes sensibles aux saisons se retrouvent en cerveau « nuit » pendant le jour des autres ! Résultat ressenti : dépression ! Et cela peut aller jusqu'au suicide pour certains. La preuve ? La lumière du soleil (naturelle ou artificielle) les aide beaucoup, c'est la photothérapie.

Le marketing a toujours employé la brillance pour attirer le client. C'est monnaie courante pour lui de demander à un ergonome de mesurer précisément la brillance des rayons, des emballages, des carrosseries, et de la régler au bon niveau pour favoriser l'achat.

UTILISEZ LES COULEURS DE L'ACHAT

Le marketing connaît ses classiques. Le bleu et le rose pour la féminité et l'enfance ; le rouge et le noir pour la virilité, ou alors jouer la surprise – par exemple un objet habituellement noir proposé en rose.

Deux succès prouvés de l'ergonomie des couleurs ?

- Une étude ergonomique pour une nouvelle banque. Deux couleurs sont choisies : une pour la confiance, le bleu foncé ; une pour le dynamisme, le jaune.
- Une étude ergonomique pour un site Internet. Uniquement du blanc, du noir et du rouge.

Les trois couleurs blanc, noir, rouge sont extrêmement piquantes. Elles sont toujours utilisées pour augmenter la visibilité et susciter un maximum d'attention, comme pour les panneaux signalétiques sur les routes. Ces couleurs ont été largement employées sur les drapeaux nationaux. L'un des plus grands régimes totalitaires du XXe siècle a composé ses drapeaux et ses étendards à partir de ces trois couleurs. Si vous voulez avoir le maximum de visibilité lors d'une conférence ou chez un client, le choix de vos vêtements est simple : costume noir, chemise blanche, cravate rouge...

AYEZ RECOURS AUX FORMES QUI VENDENT

Pour le cerveau, ce qui est beau est bon. Donnez à vos produits les proportions d'un visage parfait, ils se vendront mieux. Petit nez, grands yeux écartés, front haut, bouche pulpeuse, demi-sourire. Vous reconnaissez la calandre ? Vous reconnaissez ces best-sellers ? Les sciences cognitives sont passées par là. Le complexe amygdalien de votre cerveau décide en une seconde de ce qui est beau par catégorisation inconsciente. La première impression est tenace.

Ce qui est symétrique est en bonne santé, a une bonne génétique. Respectez les trois tiers dans un emballage, comme le visage : front/

œil, nez/bouche/menton. Il ne faut pas faire trop simple ni trop complexe. Il faut être à la limite entre le figuratif et l'abstrait. Il faut éveiller la curiosité, mais rester compréhensible, interprétable. Il est bon de cacher dans vos produits des structures d'ordre supérieur de type arbre, répétition de motif, refrain…

En règle générale, vous en faites trop. N'oubliez pas que le cerveau ne peut traiter qu'un cinquième des informations qu'il reçoit.

VOTRE PRODUIT ALLUME-T-IL LA ZONE DE RECONNAISSANCE DES VISAGES ?

Si, à l'imagerie cérébrale, votre produit allume la zone de reconnaissance des visages dans le cerveau de vos clients, c'est bon signe. Tout produit que le cerveau associe à un visage, par ses courbes, ses formes, est étiqueté important. Si, en plus, les formes de votre produit correspondent aux règles d'un visage sympathique ou d'un visage de bébé – rondeur, symétrie, trois tiers, sourire –, c'est gagné. Votre produit est mis dans la boîte « *important et bon* » du système de préjugés du cerveau.

Mini Morris, VW Coccinelle allument ces zones du cerveau plus que d'autres automobiles. Y a-t-il un lien avec leur succès ?

Si vous êtes en train de concevoir un produit coûteux comme une nouvelle voiture, un nouvel emballage, une étude par imagerie cérébrale est toujours un bon investissement.

Le sourire d'un visage en face de nous est analysé par notre zone de reconnaissance des visages. Elle divise le visage regardé en deux zones, le haut et le bas. Si le sourire de la personne en face de vous est disproportionné, c'est-à-dire si les yeux se ferment moins que la bouche ne s'ouvre, votre zone de reconnaissance des visages émet une onde d'antipathie : « *Attention, menteur.* » En effet, un faux sourire est démasqué automatiquement. Trois faux sourires du vendeur, et la vente est perdue. On achète plus au commerçant qui sourit. Notre mémoire classe mieux les gens qui sourient. Ils sont plus susceptibles, d'après elle, de nous aider dans le futur.

SATISFAIRE LA PEAU DU CLIENT

METTEZ-Y LE POIDS

À la vue d'un objet, la zone prémotrice de votre cerveau évalue immédiatement son poids. Au cas où vous auriez l'idée de lui demander de le prendre, elle doit prévoir la balistique nécessaire. Au moment où vous saisissez l'objet, s'il est significativement plus lourd ou plus léger que votre cerveau ne l'avait prévu, il y a une alerte de divergence d'information et l'objet est remis en rayon.

Donnons quelques exemples. Pour la zone prémotrice, un objet de qualité doit être plus ou moins lourd. Le neuromarketing va donc ajouter artificiellement du poids à l'appareil pour que le cerveau, en le prenant, n'allume pas la zone de « divergence sensorielle ». Faites toujours prendre, soulever vos futurs produits par les clients tests. Même si c'est une boîte de médicaments. L'industrie pharmaceutique le fait et rajoute ou enlève quelques grammes pour satisfaire le sens du client.

Vous serez surpris de constater que le cerveau se fait toujours une idée précise et sans appel du « *bon* » poids que devrait avoir un objet, rien qu'en le voyant. Il doit se préparer à le prendre.

Si vos clients trouvent votre futur produit trop lourd ou trop léger, ajustez. Lisez juste ci-après pourquoi nous avons le mal de mer en cas de divergence entre les informations reçues et prévues. Vos produits ne doivent pas créer un « mal au cœur » à vos clients.

TOUCHEZ VOTRE CLIENT

Le toucher réduit l'agressivité. Touchez votre client fermement, très brièvement à l'épaule ou au bras. De très bonnes études montrent que cela augmente les ventes. D'autres études montrent que le client juge mieux le personnel selon qu'il l'a touché ou non.

ENTRER PAR TOUTES LES PORTES À LA FOIS

FAITES VRAI

L'arme ultime, c'est la convergence des sens. Si nous voyons ce que nous sentons tout en l'entendant, le cerveau reçoit par trois canaux différents la même information. Pour lui, c'est la preuve ultime de la vérité. Une astuce pour augmenter votre mémoire ? Si vous voulez retenir un texte, des chiffres, dites-les à haute voix en même temps que vous les lisez. Le cerveau reçoit alors la même information, simultanément par deux canaux indépendants. Cela doit donc être vrai, important, retenu.

Pourquoi avons-nous le mal de mer ? Parce que, en mer, nos yeux ne reçoivent pas toujours la même information que nos oreilles. Les oreilles disent « *ça bouge* » et notre œil, qui ne voit que le livre qu'il lit, dit à notre cerveau : « *Ça ne bouge pas*. »

Pour le cerveau, s'il y a une telle divergence entre deux sens dans une même situation, c'est que nous sommes devenus fous. Et pour notre cerveau animal, on ne peut devenir fou que si l'on vient de manger une nourriture empoisonnée. D'où l'urgence de l'éjecter, de vomir. Réflexe ancestral qui, bien qu'ayant perdu sa raison venant des origines, est toujours actif.

VOULEZ-VOUS UNE PREUVE DE L'INTERDÉPENDANCE DE VOS SENS ?

Écoutez de la musique les yeux ouverts. Puis fermez-les. La musique est plus forte, plus précise, plus profonde. Votre cerveau, devenu aveugle, a automatiquement augmenté la puissance de l'audition pour rester en sécurité. Sans vous le demander, comme à son habitude.

ET SURTOUT, FAITES SIMPLE !

Votre cerveau peut imaginer mille goûts, sons, odeurs, sentiments, mais toujours à partir du mélange de très peu d'ingrédients physiques de base. Pour vos produits, partez toujours de ceux-ci, ajoutez quelques abstractions pour faire décoller le cerveau du client et laissez-lui imaginer la suite. Et n'oubliez pas les couleurs de base : rouge, blanc, noir, puis vert et bleu.

10

Soyez incontournable : faire plaisir au cerveau du client

Étape 2 de la méthode neuromarketing

Vous avez attiré l'attention du client en satisfaisant ses sens. Pour cela, vous avez pioché dans les ingrédients suivants :

- les sept odeurs de base : camphre, musc, fleur, menthe, éther, piquant et putride ;
- les quatre goûts de base : salé, sucré, amer et acide ;
- les six émotions de base (dont une seule positive !) : joie, peur, colère, surprise, dégoût et tristesse.

Maintenant, il va falloir réussir votre deuxième épreuve : lui faire plaisir, lui dire que le mieux est possible, lui faire secréter sa dopamine. Comment ? En vous souciant des données suivantes :

- le seul but du cerveau : se faire plaisir ;
- le sexe fait toujours vendre ;
- faut-il droguer ses clients ?
- laissez-les dominer ;
- l'humour fait vendre.

Dans le chapitre précédent, « Soyez irrésistible : satisfaire le client par les sens », vous avez appris comment capter l'attention du client, comment bien vous faire percevoir. Vous êtes apparu. Il s'est arrêté. Il n'a pas fui. Il vous a senti « *pas ennemi* », il vous a entendu « *pas ennemi* », il vous a vu « *pas ennemi* », il vous a touché « *pas ennemi* ». Il est arrêté, il sait que ce que vous lui montrez n'est pas mauvais. À vous maintenant de le faire venir vers vous, de le faire changer de direction.

Montrez-lui que ce que vous avez pour lui, non seulement n'est pas mauvais, mais est même mieux que ce qu'il a pour l'instant. Du moins, offrez-lui une promesse de mieux.

Comment lui faire savoir que votre proposition est la meilleure ? En lui montrant qu'avec vous, ses besoins fondamentaux, de sexe et de nourriture, seront satisfaits. Ou, du moins, la promesse de sexe et de nourriture par la dominance sociale. Les animaux dominants ont la priorité sur le sexe et la nourriture. Avec votre offre, le client sera respecté et aimé, donc il sera dominant, donc il aura sexe et nourriture, donc il survivra, donc ses gènes se diffuseront, et c'est ce pour quoi il est programmé, câblé. Si ce sont Maslow et Darwin qui le disent, autant les croire.

LE SEUL BUT DU CERVEAU : SE FAIRE PLAISIR

SATISFAIRE SES BESOINS FONDAMENTAUX

Le cerveau du client est une machine à apprendre. Il apprend à la récompense. Si ce mouvement me donne davantage de plaisir, je continue dans ce sens. S'il m'en donne moins, je change de direction. Comme un microbe qui cherche son sucre.

La drogue du plaisir, la dopamine, nous pousse à satisfaire nos besoins fondamentaux. Le bonheur, c'est quand la durée de tous nos bons moments est plus grande que la durée de tous nos mauvais moments.

NOS TROIS BESOINS FONDAMENTAUX

Des usines chimiques équipent la base de notre cerveau. Elles produisent des hormones qui nous poussent vers certains types de comportements. Si nous allons dans le sens de ces besoins, notre corps

nous drogue à la dopamine, hormone du plaisir. Si nous allons en sens contraire, nous sommes privés de dessert.

Les drogues sont produites différemment selon les individus. Il est donc nécessaire de segmenter ses clients en tenant compte de leurs besoins fondamentaux. La dopamine augmente quand nous anticipons du sexe, de la nourriture ou un statut social favorisant les deux.

Les objets qui donnent un statut social nous font produire de la dopamine. Leur possession nous prédit plus de nourriture et de sexe, les personnes les plus élevées socialement ayant une priorité sur ces moyens de survie, du moins en théorie.

Une zone particulière du cerveau s'allume lorsque nous voyons des objets sociaux, à la mode, dont la possession pourrait nous faire rencontrer, être admis, aimer par plus de monde ; dont la possession pourrait nous faire entrer au club, donc augmenter nos chances de reproduction.

LE SEXE FAIT VENDRE

FAUT-IL METTRE DU SEXE PARTOUT ?

Le sexe fait vendre. Un cinquième des publicités ont un lien proche ou lointain avec lui et la sensualité. Pour le cerveau humain, le sexe et la nourriture sont les deux besoins les plus importants, ils assurent la survie : la survie individuelle à court terme pour la nourriture, et la survie de l'espèce à long terme pour le sexe. Tous les produits liés ou portant des symboles, des promesses de la satisfaction de ces besoins fondamentaux se vendent un peu plus facilement.

Le chiffre d'affaires de l'industrie du sexe dans le monde est supérieur à celui de l'industrie automobile. Le marketing le sait. Il met depuis longtemps une jolie fille sur le capot de la voiture. Un des films viraux les plus retransmis dans le monde, au cours de ces dernières années, est celui montrant Paris Hilton lavant une voiture dans une tenue et des pauses très suggestives dans le but de faire la promotion d'une marque de hamburgers généralement oubliée. Un des grands publicitaires du siècle dernier, Ogilvy, n'hésitait pas à déclarer : « *Si vous souhaitez obtenir un maximum d'exposition pour votre produit, mettez à côté une*

jolie mannequin. Si cela ne suffit pas, déshabillez-la, et si ça ne suffit pas encore, changez de mannequin. »

Le produit doit apporter des promesses de sexe s'il veut se vendre plus. Regardez les affiches. Le sexe fait vendre. Par autocensure, le marketing se prive souvent d'un de ses arguments de vente les plus importants.

En vente, l'expérience est claire. Une femme attractive et ouverte peut faire signer un contrat que ne pourrait obtenir une autre personne. Dans son roman très intéressant sur la négociation, *Saint-Germain ou la négociation*[1], Francis Walder montre comment l'apparition d'une jolie femme, qui arrive au bon moment, peut modifier le processus de négociation dans une optique favorable à celui qui l'utilise.

Si le client hésite entre deux offres équivalentes, une présence chaleureuse et sensuelle peut faire pencher la balance en votre faveur. L'engagement de vendeuses attractives augmente les ventes, et pas seulement dans les bars. Pouvez-vous sexualiser un peu plus votre campagne, votre produit ? Tout en restant dans les normes, bien sûr.

Le sexe fait-il vendre aussi chez la femme ? Oui, si la scène montre un couple engagé dans une relation présentée comme durable. C'est une étude de l'université de Colombie-Britannique qui le dit.

TOUCHEZ VOS CLIENTS

Le toucher est une promesse de sexe. Toucher l'avant-bras est le plus facile et le plus habituel. Toucher le mollet ou le visage est plus difficile, mais vous pouvez essayer.

LE SEXE VOUS SEMBLE-T-IL TROP RUDE ?

Montrez à vos clients des « promesses de sexe » plus acceptables, des « prédicteurs » qui annoncent le sexe dans son esprit, des scènes d'intimité fortuites avec le sexe opposé.

LES LÈVRES ROUGES, UN SIGNAL FORT

Nous sommes des animaux, encore un peu. Lisez Desmond Morris sur le comportement des animaux. Le singe nu vous en apprendra autant sur

1. Francis Walder, *Saint-Germain ou la négociation*, Gallimard, 2003.

le marketing que de nombreux livres sur cette discipline. Un exemple parmi beaucoup d'autres. Pour attirer le client, reproduisez des lèvres rouges sur les emballages, dans la forme des produits. Curieusement, cela n'attirera pas uniquement les mâles. Pourquoi ? Par souci d'économie, le mâle doit approcher la femelle uniquement lorsqu'elle est en période de fécondité. Dans notre période animale, encore bien vivante en-dessous de notre cortex, c'était facile à savoir. Nous marchions à quatre pattes, les organes génitaux bien en vue. Une turgescence des lèvres du bas signalant la fertilité ne passait pas inaperçue. Et puis notre espèce s'est redressée. Sur ses deux pieds, la femelle masque aux yeux du mâle ses organes sexuels. Comment, dans cette position nouvelle, signaler au mâle sa disponibilité ? En reproduisant au second étage ce que promet le premier : en se mettant du rouge sur les lèvres du haut. Nos ados nous le disent : « *Embrasser, c'est demander au second étage si le premier est libre.* »

Des études, sérieuses, montrent que certaines femmes se mettent du rouge à lèvres uniquement par périodes, sans trop savoir pourquoi. Quoi qu'il en soit, la turgescence et les formes lippues sont restées des phares, un Graal allumé pour le client. Regardez les produits autour de vous, vous retrouverez beaucoup de ces formes. D'ailleurs, la marque la plus connue dans le monde n'est-elle pas rouge, humide, lippue et additionnée de molécules excitantes ? On sait aussi qu'un visage aux lèvres fines attire moins qu'un visage aux lèvres bien dessinées.

LA VOITURE DE SPORT, UNE PROMESSE DE SEXE

Le paon fait la roue pour attirer les femelles. Sa génétique lui dit qu'il doit propager ses gènes et que c'est un bon moyen de le faire. La voiture de sport semble jouer le même rôle. Les scientifiques du comportement pensent que le cerveau de la femme cherche le mâle fort et sain, qui lui assurera la diffusion de ses gènes et la protection de sa descendance. Il a plus de chances d'être celui qui a une belle voiture de sport. On ne peut investir dans l'inutile que si l'on est assez sain et fort pour avoir déjà comblé le nécessaire. L'industrie du luxe est née. Vous ne pouvez pas montrer vos beaux gènes ? Montrez vos belles jantes !

LA BONNE FORME DU FLACON ? CELLE DE LA FERTILITÉ

L'objet à saisir en rayon avant les autres. Une forme rappelant les premiers dessins sculptés par l'homme préhistorique (cou fin, poitrine abondante, hanches larges, jambes fines…). Une marque associée à la survie de l'espèce dans notre génétique ou aux grands mythes de l'humanité. La forme que l'on vénère, que l'on aime saisir. Cachez un 8 dans votre emballage, dans vos publicités. Le globe oculaire du client le repère subconsciemment, avant le reste. Il s'y accroche quelques millisecondes de trop ; le temps, pour le produit, de pénétrer en mémoire. Les pointeurs laser qui suivent et calculent le temps et le trajet des globes oculaires du client dans les rayons le constatent sans hésitation.

LE SEXE FAIT VENDRE, OUI MAIS…

L'effet pervers, si l'on peut dire, est que le sexe peut dévier l'attention du client, qui se souvient bien de l'image mais plus du tout du produit. Il peut aussi écarter quelques clients qui ont une image négative du sexe. Les publicités portant sur les soutien-gorges placées sur les abribus sont très regardées par les hommes. Ils sont capables de mémoriser et de décrire avec beaucoup de détails ce qu'ils ont vu. Elles sont même la cause d'un nombre non négligeable d'accidents urbains de la circulation. En revanche, lorsqu'on leur demande quelle marque a réalisé cette publicité, elle est bien souvent largement oubliée.

Deux solutions : le sexe plus doux, plus acceptable pour la lingerie, plus difficile pour la lessive, bien que certaines sociétés aient eu des idées dans ce domaine. Au contraire, jouer la controverse, le sexe très fort, inoubliable, à la limite de l'intolérable. L'effet provocateur est maximum. Mais attention au mauvais goût ou au risque de rejet. Les livres interdits se sont toujours mieux vendus… Mais un effet trop fort peut aller à l'encontre de la création d'un désir pour le produit, ou tout simplement le cannibaliser.

Un musée de la photographie programme un photographe de nus. L'affiche à l'entrée est suggestive, mais la fréquentation faible. Par « chance », une association féminine lacère l'affiche (mais est-ce bien elle, ou le département marketing du musée ?). Le conservateur du musée la laisse en l'état, avertit la presse de la polémique. La fréquentation de l'exposition triple.

LA NOURRITURE QUI DONNE DU PLAISIR

FAUT-IL DROGUER SES CLIENTS ?

La vie est trop dure, nous nous droguons tous avec des excitants, des euphorisants. Que ce soit des drogues avec ingestion de substances (vin, héroïne, bière, cocaïne, caféine, ecstasy, cigarette) ou sans ingestion (jeux, achats, stress, sports compulsifs...), nous y sommes accros.

Pour les drogues externes, nous avalons la molécule excitante. Pour les drogues internes, notre comportement fait tourner nos usines internes à drogues. Dans les deux cas, nous surconsommons une molécule qui va rendre notre cerveau fou, dépendant. En lui faisant prendre le but pour la récompense, il ne peut plus être satisfait, il lui en faut donc toujours plus. Le cerveau est très sensible aux drogues qui le trompent en prenant la place de ses hormones naturelles. Le but devient la récompense, et le cerveau est dévié de son parcours. Il cesse d'apprendre, et donc se limite. Il s'autoallume, c'est la dépendance.

Vous pouvez vous droguer avec ou sans substance, alcool ou jeu, c'est la même chose. Vous ingérez physiquement ou virtuellement, c'est la même dépendance. L'addiction à Internet chez certains ados constitue une véritable drogue virtuelle.

L'entreprise utilise des drogues excitantes pour vendre depuis des siècles : nicotine dans ce qui se fume ; alcool, caféine dans ce qui se boit ; hypersucre dans ce qui se mange. « *Repeat business* » assuré. Client captif garanti. En revanche, le vin, la bière sans alcool ne se vendent pas vraiment.

DES CACAHUÈTES ?

Les garçons de bar savent que leur chance de se voir commander un second verre augmente significativement si le premier verre est servi avec des cacahuètes salées. Le sel donne soif.

Les composants de certains aliments nous donnent faim en inhibant les hormones, insuline et leptine, qui nous signalent normalement quand nous avons assez mangé.

Les chercheurs du centre médical UT Southwestern aux États-Unis ont publié le rôle particulier de l'acide palmitique dans l'incitation à manger.

Ce composant peut facilement être ajouté à de nombreux aliments qui, de ce fait, deviennent irrésistibles. Les biochimistes le savent. Nombre d'entre eux travaillent pour les entreprises alimentaires, participent aux réunions marketing. Tentation marketing ? Certains n'ont pas résisté à la tentation d'ajouter un peu d'acide palmitique à leurs produits. Le nom n'est-il pas bien innocent sur l'étiquette ?

FAITES JOUER VOS CLIENT

Les loteries, les casinos, les machines à sous, les Bourses sont des affaires très rentables. L'homme est joueur. Et en plus mauvais joueur. Malgré le fait qu'il constate la prospérité des loteries et casinos grâce à son argent, il aime cela.

Son cerveau, très mauvais statisticien, croit toujours pouvoir battre la loterie nationale, la Bourse. Il s'invente une martingale, une technique. Il lit les journaux sur le Tiercé et se croit souvent plus malin qu'un système qui est créé pour faire de la marge, pour lui prendre son argent. Ajoutez une sorte de loterie à vos produits.

LAISSEZ-LES DOMINER

Le besoin de dominance est un besoin humain fondamental, qui augmente les probabilités de survie. Certaines offres sont entièrement conçues pour laisser le client dominer. Elles apparaissent comme des proies idéales pour le client prédateur ; lentes, faibles, atteignables. Dans un coin de la brochure, du magasin, un peu oubliée, cachée mais pas trop, sous-vendue, le client croit avoir découvert la perle que les autres n'ont sans doute pas vue. Il se précipite.

Dans la nature, pour assurer sa survie, on peut dominer les autres de deux façons : à la manière douce, en se faisant aimer ; à la manière forte, en se faisant respecter. L'amour peut se résumer à la sécrétion de deux hormones pour le cerveau : l'ocytocine pour l'amour aigu et la lulibérine pour l'amour chronique. L'ocytocine, c'est l'amour génital, le besoin de se reproduire. C'est une hormone à objectif clair : la survie de l'espèce. Elle aide à l'accouchement. Plus nous en avons dans le cerveau, plus nous faisons l'amour. Elle se fait moins puissante dès qu'elle a atteint son but. Madame est enceinte, l'ocytocine diminue. Mais neuf mois plus tard, la revoilà, prête à diffuser ses gènes, prête à augmenter

la population de la planète. Et cela n'est pas seulement valable avec madame. Murmurez à l'oreille de vos clients que votre produit les fera être aimés ou être respectés des gens. Voilà un choix douloureux. Ou mieux, un équilibre à trouver.

Testez votre futur produit :

- Si vous aidez votre client à l'obtenir, sera-t-il plus respectable ?
- Votre produit montre-t-il un signe d'autorité sur les autres ?
- Donne-t-il un signe d'autorité à celui qui le possède ?

L'HUMOUR FAIT VENDRE

Pourquoi rit-on ? pour rester dominant dans les situations imprévues, pour ne pas perdre la face. On rit quand la fin de l'histoire est inattendue. Le cerveau fait *« ha ha ha »* pour s'en sortir, pour réconcilier deux informations divergentes. Rire veut dire « j'ai compris », « je domine la situation ». Faites rire ou sourire votre client, il vous en sera reconnaissant.

Les sens du client captés, vous lui avez fait plaisir. Il est plein de dopamine. Il sait qu'avec vous le mieux est possible. Si vous souhaitez aller plus loin dans le processus de vente au cerveau, vous allez devoir l'émouvoir. Comment ? C'est ce que nous verrons dans la troisième étape de la méthode neuromarketing : soyez émouvant. Créez de l'émotion en stressant votre client, mais pas trop.

11

Soyez émouvant : satisfaire le client par ses émotions pour le fidéliser et le faire monter en gamme

Étape 3 de la méthode neuromarketing

Satisfaire votre client par ses émotions permet de le retenir avant la consommation et de le faire revenir après.

Pour créer l'émotion du client, on peut suivre la démarche suivante :

- gérer les émotions du client ;
- stresser le client, mais pas trop ;
- faire du cinéma pour faire voyager le client.

En une seconde, au cours de la première étape, vous avez capté l'attention du client. Vous l'avez arrêté dans son chemin. En une minute, au cours de la deuxième étape, vous l'avez dévié de son chemin en lui promettant mieux. Il est maintenant devant vous. Faites-le asseoir. Vous avez une heure pour l'émouvoir, pour le retenir, pour lui faire expérimenter les émotions de l'offre que vous avez réussi à lui vendre. Vous devez réussir à l'émouvoir pendant et après la consommation du produit : pour le fidéliser, pour le faire monter en gamme.

GÉRER LES ÉMOTIONS DU CLIENT

LES TECHNOLOGIES D'ÉTUDE DU CERVEAU ET D'ANALYSE DES APPARENCES OU DES SÉCRÉTIONS PERMETTANT DE PERCEVOIR LES ÉMOTIONS

Le client décide avec ses tripes. La moitié de ses décisions sont irrationnelles, émotionnelles. Le marketing doit s'occuper autant des émotions du client que de ses raisons d'acheter. Il doit gérer son stress, sa peur, son dégoût et son attirance, sa joie et sa tristesse, ses remords et ses regrets, sa confiance… Une bonne connaissance du fonctionnement du cerveau, décrit dans notre première partie, est indispensable pour bien gérer ses émotions. Nos émotions de base sont au nombre de six. Chacune forme sur notre visage un masque caractéristique. Peur, joie, tristesse, surprise, dégoût et colère sont les muses du marketing, les portes de la mémoire du client. L'ensemble des études menées sur le cerveau à partir de différentes techniques mentionnées précédemment permet de bien analyser et comprendre les émotions du client. L'étude du « point S » est particulièrement importante.

RÉVEILLEZ LE STRESS, MÈRE DE TOUTES LES ÉMOTIONS

Le marketing a tout intérêt à savoir s'il stresse ou non son client, si son produit, sa publicité, son message augmente ou diminue son niveau d'incertitude. La mère de toutes les émotions, le stress d'une personne, se mesure de mieux en mieux ; le rythme cardiaque augmente, la transpiration apparaît, la peau change de couleur. Le stress d'un client se mesure à distance, après l'avoir pourvu d'électrodes. Le client va oublier cet équipement et se comporter normalement.

L'entreprise peut régler au point près le niveau d'astreinte d'un environnement pour favoriser l'achat qui se fera au « point S », niveau idéal d'incertitude pour cette activité. Un magasin réglé sur 220 points d'astreinte maximisera les ventes pour la catégorie des femmes de 20-30 ans, au niveau social 4, une population dont le « point S » est à ce niveau, pour ce type d'activité.

Le neuromarketing, dans son processus d'approche commerciale, s'efforce de positionner l'offre au « point S ». Trop peu d'incertitude, et c'est l'ennui. Trop d'incertitude, et c'est le stress paralysant la décision. Si le

client type, monitoré par électrodes, a montré trop de stress dans l'environnement test d'achat, il faudra le rassurer, réintroduire de la certitude par les techniques habituelles : réversibilité de l'achat, conformité de l'achat… En revanche, si les mesures par télémétrie montrent qu'il n'est pas assez excité, il faudra augmenter son incertitude par les techniques habituelles : augmentation du choix, rapidité du passage…

Il est nécessaire d'éviter les incohérences stressantes dans les messages, par exemple les évidentes incompatibilités entre l'objet et le prix. Ou alors, il faut les expliquer : « *Nous achetons en grande quantité, nous diminuons nos frais…* »

Gérer l'astreinte d'une clientèle générale est une chose. Vous pouvez être plus fin et adapter l'astreinte à ce que vous savez de la résistance au stress des différents segments de vos clients. Certains sont plutôt des « *stress lovers* », alors que d'autres entrent davantage dans la catégorie des « *stress avoiders* ».

Une offre, un magasin et son processus de vente, réglé à 200 points d'astreinte, qui donne donc un stress au « point S » pour une population générale de résistance au stress moyenne de 200 points, peut être estimé ennuyeux par un jeune, dont la résistance au stress moyenne est de 220 points, et trop stressant par un senior, dont la résistance au stress moyenne est de 180 points.

Divers clients types ont des niveaux de résistance au stress différents, par leur production chimique plus ou moins importante d'hormones de résistance au stress. Les clients segmentés « *stress lovers* » aiment le stress et achètent pour se stresser ; c'est leur drogue. « *Shop till you drop* ». Ils forment 10 à 20% des acheteurs de certains secteurs. Les « *shopping addicts* » sont bien connus des entreprises de distribution et y sont gérés comme les casinos gèrent les joueurs.

La plupart des méthodes permettant de déstabiliser le client en le stressant sont bien connues. Certains commerciaux n'hésitent pas à les pratiquer, et parfois à en abuser lorsqu'elles demeurent ignorées des clients :

- « *Avez-vous bien réservé ?* » Cela, dit avec un air ennuyé, prépare le client à accepter n'importe quelle table dans un restaurant ou n'importe quelle chambre dans un hôtel. Cela s'appelle « ramollir le client » arrivé bien décidé à obtenir une bonne table.

- « *Décidez-vous vite, ce sont les derniers !* » Le vendeur accélère le rythme des informations pour décérébrer le client, pour l'obliger à utiliser des réflexes animaliers rapides mais de faible qualité, plutôt que la réflexion, lente mais de haute qualité.
- « *Tout le monde ne sera pas servi.* » Voilà une autre formule, parfois énoncée par les antiquaires, les philatélistes, les marchands d'objets de collection… face à un collectionneur. Ce dernier se sent obligé de réagir très vite s'il ne veut pas rater l'affaire du siècle.

La chaîne de distribution Zara augmente le stress de ses acheteurs en se refusant à tout réassortiment de vêtements. Si le client n'achète pas tout de suite, il n'est pas certain de retrouver l'objet en revenant plus tard.

LE STRESS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE MARKETING

LA HIÉRARCHIE DU STRESS

Voici une hiérarchie des signes progressifs de stress et de surcharge mentale, chez un employé type d'un service marketing :

- stade I : irritabilité, surréaction, variation de l'humeur, apparition d'émotions alors que tout le monde sait bien que la réalité de la vie de tous les jours n'est ni bonne ni mauvaise, et ne devrait donc pas générer d'émotions ;
- stade II : troubles du sommeil. On classe, par ordre de gravité, le stade II A d'endormissement difficile, puis le stade II B de réveils trop précoces et, enfin, le stade le plus sérieux, le stade II C des réveils nocturnes. Vos capacités de jugement sont déjà bien entamées ;
- stade III : le stade médical. Anxiété, dépression, douleurs à l'estomac, risque d'atteinte cardiaque. Vous mourrez au travail. Problème pour votre employeur : les frais de votre remplacement et un risque fondamental pour son image en cas de suicide. Renault, France Télécom l'ont appris à leurs dépens. Cela peut même coûter un poste au président ou au directeur général si les médias et la politique s'en emparent.

Comment cela se passe-t-il dans votre tête ? Dans une partie bien identifiée de votre cerveau, vous avez, assis confortablement, un petit homme qui regarde attentivement deux écrans. Le premier est celui de vos yeux, où il voit ce qui se passe vraiment. Le second est l'écran de votre imagination, celui où il voit ce que vous pensez qui devrait arriver. S'il existe une différence entre ce qu'il voit sur les deux écrans, le petit homme appuie sur un bouton qui vous donne une giclée d'hormones de stress dans le sang. Il vous prépare à faire face à cet imprévu.

LA GESTION DU STRESS POUR AMÉLIORER LES PERFORMANCES DES COMMERCIAUX ET DE LA COMMUNICATION

Tenir un commercial au « point S » du stress

L'enjeu est de maximiser les performances du commercial en le stressant mieux. En général, un vendeur possède de grosses glandes, juste au-dessus des reins. Elles produisent des hormones qui lui permettent de bien résister au stress. Les vendeurs sont souvent des « *stress lovers* ». Sinon, ils ne feraient pas ce métier dont l'astreinte est très forte.

Comment tenir un vendeur dynamique, mais pas trop ? Trop peu de stress et il s'endort, n'aborde que les clients faciles. Trop de stress et il agresse, ne participe plus à l'équipe, joue le très court terme. Si l'on considère le stresseur « rémunération », le « point S » est à deux tiers du total des compensations en fixe et à un tiers en variable. Mais cela, si le calcul est effectué sur ce qu'il contrôle pleinement, c'est-à-dire sur son propre chiffre de ventes, et non sur les bénéfices de l'entreprise. Éventuellement, sur celui de quelques vendeurs dont il a l'entière responsabilité. Le fixe donne la sécurité du niveau de vie et la variable fournit l'énergie pour faire plus. Vous n'avez pas attendu l'ergonomie du stress pour le savoir.

Divisez le visuel de vos communications par deux

Quand vous avez terminé le design d'une affiche, d'un spot, d'un emballage, d'un message, enlevez la moitié des mots, des couleurs, des personnages, des images, et vous aurez ainsi quasiment toujours amélioré l'impact cérébral de votre message. Le cerveau du client est lent et imprécis, beaucoup plus que ce que vous croyez. Son cerveau

cache sa lenteur par le stress. Si vous simplifiez, vous diminuez son stress, ce qui est toujours une bonne chose. Les campagnes, les spots, les magasins sont souvent trop stressants.

Demandez à un ergonome du travail intellectuel de mesurer l'astreinte de vos messages, de vos magasins, de vos sites Internet, de vos produits. Il est formé, en général bien, et payé, en général mal, pour cela.

Faites peur au client et promettez-lui la santé

Le client a peur de la mort et de la souffrance. Promettez-lui la santé. Pas d'anti-ondes Z dans votre nouveau téléphone portable ? Erreur. Mettez-en un. Votre client saura bien inventer ce que c'est. Une faute de frappe à l'impression a fait que la notice d'un téléphone portable a porté pendant un an la mention d'un filtre anti-ondes Z. Le producteur, consciencieux, l'a supprimée. Malheur à lui ! Depuis que les clients ont appris la disparition du filtre, qui n'a jamais existé, ils se plaignent de maux de tête en téléphonant. C'est véridique ! Alors, toujours pas d'oméga-3 dans votre dentifrice ? Sans oméga-3, les dents de votre client vont peut-être tomber ! Prévenez-le bien.

Faites-lui une surprise

Toute offre consommée doit comporter une surprise. Bonne, c'est mieux. Mais simplement surprenante, c'est déjà bien.

La surprise classique, c'est l'humour. Nous en avons parlé. Rendre léger un objet habituellement lourd est une autre surprise. Apple le sait. Et peindre en rose un frigo blanc ? Seth Godin, un gourou du marketing, défend avec véhémence cette idée dans son ouvrage *La Vache pourpre*[1].

FAIRE UN FILM DE VOS OFFRES POUR ÉMOUVOIR LE CLIENT

FAITES VOYAGER LE CLIENT POUR L'ÉMOUVOIR

La base de la vente, c'est de « tendre » le client en créant un niveau de stress nécessaire, puis de le faire voyager pour l'émouvoir et résoudre son stress. Pour manipuler les émotions du client, une industrie

1. Seth Godin, *La Vache pourpre*, Maxima, 2004.

est championne, celle du cinéma. Votre client a votre produit en main. Prenez-le par la main, racontez-lui une histoire. Faites-lui votre cinéma. Vous avez une heure pour lui donner joie et émotions.

Par quoi le cerveau est-il ému ? Le cinéma, industrie de l'émotion, l'a compris. Ce qui l'émeut, ce sont les histoires. Avec une intrigue qui évolue, des personnages qui évoluent et un décor qui évolue. Du début qui crée un stress, au dénouement qui résout le stress. Le « storytelling » rencontre un intérêt accru de la part du marketing et de la communication[1].

Votre offre a attiré son attention, il sait qu'elle répond à ses besoins. Il va consommer. Qu'allez-vous maintenant lui faire vivre comme expérience ? Le prix, la promotion, le placement n'est que le début de l'histoire entre le client et votre offre. La consommation doit la terminer bien. La promesse doit être réalisée, pour le « *happy end* » qui engendre la fidélité.

Posez-vous les trois questions suivantes :

- Quels personnages va évoquer la consommation de mon offre ?
- Quelles intrigues évoque mon offre ?
- Dans quels décors, quelles circonstances, voudrais-je que mon offre se déroule ?

Quelle est l'histoire de votre offre ? Comment faites-vous consommer votre offre ? Voici des exemples vécus que vous reconnaîtrez :

- Dans un verre spécial ? avec des amis ?
- Quand il roule dans votre offre, qui est-il ?
- Lui avez-vous dit ce qu'il doit faire quand il repose la tasse ?
- Où habite le paysan qu'il a aidé en achetant ?

UNE MARQUE, C'EST UN FILM

Le genre humain est inquiet. L'avenir est imprédictible. Malgré tous ses efforts, le cerveau ne parvient pas à calculer ce monde ni à le prédire, bien que les émotions complètent ses calculateurs. Il n'aime pas l'anarchie. Il va donc créer de toutes pièces des réducteurs d'incertitude, inventer des principes organisateurs pour se rassurer : religion, nations qui rendent l'avenir un peu moins incertain. Un principe

1. Lire Olivier Clodong et Georges Chétochine, *Le Storytelling en action*, Eyrolles, 2010.

organisateur, ce sont des conventions et des croyances simples qui ne coûtent rien à inventer, mais qui structurent le chaos (un dieu, un roi, dix commandements, une constitution, une église, une hiérarchie, des règles à respecter, une histoire romancée…). Le trop grand flux d'informations que reçoit notre cerveau y est filtré et l'on sait enfin où est le Bien et où est le Mal, pour qui voter…

Les populations les plus éduquées essayent de s'en passer et se créent leur propre système de valeurs, ce qui n'est pas toujours facile. La liberté totale, c'est l'angoisse totale. Quelques pastilles de croyance, et cela va mieux. Pour avoir des fidèles, une marque se construit comme une nation avec : un drapeau, un code des lois, des ennemis, de grands bâtiments. Surtout, il ne faut rien oublier : une marque incomplète à laquelle il manque un des six piliers suivants, typiques d'un « monde mental », et la bulle éclate. Il faut que le client adhère à votre monde. Il faut que son cerveau confonde mythe et réalité.

Les six piliers d'un « monde mental » :

- un symbole simple. Même un peu bizarre, cela marche. Qui aurait pu penser qu'une marque tienne plus de 2000 ans avec, comme logo, un instrument de torture ?
- un élu, un dieu fait homme : un cow-boy, un Bibendum, un clown ou un colonel ;
- un code des lois. Celui de McDonald's est plus gros que la Bible ;
- une histoire légendaire et un secret. L'histoire légendaire et la formule secrète de Coca-Cola ;
- un ennemi commun : l'obésité, l'ennui, l'isolement social ;
- des rituels : une messe, une fête et un hymne national, une culture locale d'appartenance.

Une marque bien construite allumera à l'imagerie cérébrale les mêmes zones du cerveau que la présentation d'une nation, d'une religion.

SOUHAITEZ JOIE ET SÉRÉNITÉ À VOS CLIENTS

Vous avez ému le client. Sa mémoire est à votre merci. La quatrième étape de la méthode neuromarketing consiste à rester dans sa mémoire. Soyez inoubliable. Vous avez un jour pour fidéliser, pour monter en gamme. Vous devez confirmer sa fidélisation pour augmenter votre offre.

12

Soyez inoubliable : satisfaire la mémoire du client

Étape 4 de la méthode neuromarketing

Plaisir et émotions vous ont ouvert les portes des mémoires de votre client. Il est important d'y rester. Car pas de mémoire, pas de décision d'achat :

- augmenter la mémoire du client par les répétitions ;
- augmenter la mémoire du client par les histoires ;
- augmenter la mémoire du client par le plaisir ;
- augmenter la mémoire du client par les entrées simultanées et séquencées ;
- augmenter votre propre mémoire.

AUGMENTER LA MÉMOIRE DE SES CLIENTS

SI C'EST RÉPÉTÉ, C'EST RETENU, C'EST VRAI

Augmenter la mémoire des clients par la répétition est une méthode bien connue des *marketers* et des commerciaux. Voici un extrait du *training* vente « *Top Ten Sales* », parmi les plus efficaces : « *Vous allez me décrire en une demi-page les bénéfices uniques de votre produit. Apprenez-moi cela par cœur. Et vous allez suivre la procédure. Je vous la répète pour être tout à fait clair : une heure avec le prospect. D'entrée de jeu, vous lui dites exactement ce que vous avez écrit, vous lui répétez après une minute, vous lui répétez après 10 minutes, et vous lui répétez juste avant de le quitter. Vous lui envoyez ce texte dès le lendemain, vous lui envoyez l'offre après une semaine, accompagnée de votre texte, et vous faites votre premier rappel au bout de trois semaines. Des questions ?* »

Ce qui est répété est vrai, c'est dans nos gènes. Ce qui est répété est retenu, c'est dans notre mémoire. Ces six répétitions d'un court texte ne vont-elles pas énerver le client ? Non. Elles sont d'un espacement de plus en plus grand, calculé pour frapper la mémoire au bon moment : pas trop tôt quand elle se souvient encore bien, car cela l'irrite ; pas trop tard quand elle a déjà oublié, car cela coûte.

Pour laisser un souvenir fort, il n'y a pas de secret : il faut répéter. Mais répéter coûte cher. Il faut donc répéter un minimum de fois : six fois. Mais répéter un message commercial irrite le client. Il faut donc répéter au bon moment. Ce sont les conditions idéales d'espacement fournies par les ergonomes de la mémoire.

LE CERVEAU RETIENT QUAND ON LUI RACONTE UNE HISTOIRE

« *Je paye des milliers d'euros pour que, dans votre film, Brad se rase les cuisses avec notre rasoir. Et nos tests nous disent que pas un spectateur ne s'en souviendra !*

- On va arranger cela. Il va se couper avec votre rasoir, s'infecter et en mourir.

- J'aime mieux cela. Vous pensez que c'est possible ? Le film ne va-t-il pas se terminer trop tôt ? »

Le placement du produit est-il une loterie coûteuse ? Cela l'est un peu moins depuis que l'on sait comment fonctionne la mémoire humaine. Toute entreprise devrait être abonnée aux journaux scientifiques tels que *Journal of Cognition Ergonomics*.

La mémoire retient si elle peut écrire une histoire, faire un lien entre des scènes. La mémoire retient si elle peut trouver le lien narratif entre ce qui l'émeut et le produit que l'on cherche à lui faire retenir. Le produit que vous placez pour le faire retenir doit avoir du sens dans ce que l'acteur vit. Son usage doit être pertinent pour l'intrigue.

Le spectateur ne retient pas la marque de la boisson que l'acteur boit distraitement durant sa conversation tendue avec son ennemi de toujours. Il la retiendra en revanche si l'acteur, en la buvant, y trouve un goût qui lui rappelle son enfance, lui fait s'y projeter en flash-back. Il demande à sa mère ce qui s'y trouve. La tante s'interpose devant le trouble de la mère et lui dit à l'oreille : « *C'est une formule secrète qui t'a fait ce que tu es devenu.* » Voilà du bon placement de produit ! Le producteur va renâcler, il va demander cher, mais il va finalement accepter. C'est vous qui lui faites gagner sa vie, pas le spectateur ! Payez, le cerveau du client vous le rendra au centuple.

Pour qu'un produit ou un message soit retenu, l'entreprise doit l'intégrer dans une histoire, doit en faire une histoire. Le produit sera mieux retenu s'il a un début, un déroulement et une fin. S'il y a des personnages, des aventures, des évolutions, des incertitudes qui se dénouent à la fin. Cela est valable pour un spot télévisé, pour un emballage, pour une campagne. Des marques aussi différentes qu'Aston Martin, BMW, Dom Pérignon l'ont bien compris en entrant dans les aventures de James Bond 007. Quelle histoire raconte votre offre ? Votre client doit pouvoir la raconter en trois phrases.

PLAISIR ET MÉMOIRE : LA MÊME ZONE DU CERVEAU EN ACTION

Améliorer la mémoire du client par le plaisir. L'hédonisme est important en marketing, particulièrement dans l'industrie du luxe. Le plaisir augmente la mémoire, favorise l'achat. Mais qu'est-ce qui fait plaisir au client ? Pour le plaisir physique, nous l'avons vu précédemment.

Nous avons des organes des sens, des trous dans notre peau cornée par où l'on voit l'intérieur de notre corps. Pour mieux sentir, ces trous

ne sont pas protégés par de la corne, notre peau. Par ces trous – la langue, le tympan, la rétine, les muqueuses génitales –, notre cerveau a un accès direct au monde extérieur, nos neurones ont un accès direct aux stimulations, aux frottements. La disposition de nos neurones sur ces organes fait qu'un frottement régulier y produit plus d'électricité, plus de sensation qu'autre part. Les amateurs de plaisir balayent du regard une peinture, laissent les frottements de la musique atteindre leurs tympans, laissent le chef leur préparer des nourritures qui vont frotter leur langue.

L'entreprise a bien compris que pour le faire acheter, il faut frotter le client au bon endroit, au bon rythme. En jouant sur le contraste qui est l'excitant par excellence, au bon rythme : trop lentement, et le seuil d'excitation n'est pas atteint ; trop vite, et c'est l'irritation. Contraste sur la rétine, contraste sur le tympan…

Cette technique pour le plaisir physique est valable pour le plaisir mental. Le contraste et le rythme du flux d'informations envoyés au cerveau du client, par la campagne de communication, par le nouveau produit ou par la méthode de vente, sont susceptibles de créer un plaisir mental destiné à le prédisposer à acheter. Il ne s'agit plus de contrastes physiques (couleurs, formes, luminosité…), mais de contrastes mentaux (sens, valeurs, buts…). Pour faire mémoriser par le plaisir, il faut relire les préconisations de l'étape 2.

IMPACTEZ TOUJOURS LES TROIS TYPES DE MÉMOIRE

Pour augmenter la mémoire du client, il faut utiliser les entrées simultanées. La mémoire à long terme est constituée de trois stocks :

- votre histoire, votre vécu, votre expérience personnelle sont stockés en mémoire épisodique, par scènes, par dates ;
- les données, les faits, l'encyclopédie sont stockés en mémoire sémantique, par catégories ;
- les procédures, les gestes, les savoir-faire sont stockés en mémoire procédurale, par objectifs.
- Quelques conseils neurologiques en découlent :
- Joignez le geste à la parole. Pour augmenter la mémorisation de votre produit, faites faire au client un geste un peu spécial, inhabituel

(mais pas difficile) pour le saisir, le prendre, l'ouvrir, pour s'en servir. Il s'en souviendra d'autant plus que le cerveau y a lié un savoir-faire. Quel est « le mouvement » de votre produit ?

- Catégorisez votre offre. Votre produit doit pouvoir aisément être classé par le client dans trois boîtes, de plus en plus petites. Dans quelle boîte votre offre se situe-t-elle pour le client ? meuble/pas cher/branché ?
- Mettez votre offre en scène. Votre produit doit être un événement avec dates, circonstances... En hiver ? Au coin du feu ? Avec les amis ?
- Vous n'avez que le temps que le cerveau vous donne. Augmentez la mémoire du client par les entrées séquencées. D'abord, accrochez la mémoire sensorielle. Vous avez une seconde pour éblouir par votre affiche, pour ouvrir la mémoire à court terme. Puis inscrivez-vous dans la mémoire à court terme. Vous avez une minute pour convaincre que vous donnerez du plaisir, que votre produit comblera les besoins fondamentaux. Vous avez une minute pour obtenir un rendez-vous avec la mémoire à long terme. Puis enfoncez-vous dans les mémoires à long terme. Vous avez une heure pour présenter votre offre, pour faire faire l'expérience, pour graver les données et pour faire faire les gestes. N'oubliez pas les piqûres de rappel par vos campagnes saisonnières. À un jour, à une semaine, à trois mois.

DEVENIR INOUBLIABLE, C'EST AUSSI POSSÉDER UNE BONNE MÉMOIRE DE SES CLIENTS

COMMENT AUGMENTER SA PROPRE MÉMOIRE ? EN S'ORGANISANT MIEUX

Pour augmenter sa mémoire, peu de choses sont réellement prouvées ou praticables facilement. Les trois méthodes qui le sont, sont les suivantes :

- lire à haute voix les phrases et les chiffres importants à retenir. Vous les entrez par deux canaux cérébraux qui se confirment l'un l'autre ;
- s'arrêter de lire une minute toutes les dix minutes. Vous donnez alors du temps au cerveau pour mettre de l'ordre ;

- changer de type de tâche mentale toutes les heures. Vous donnez le temps à vos neurones de se recharger.

FAIRE UNE PROTHÈSE À SA MÉMOIRE À COURT TERME

Son autre nom dit bien ce qu'elle fait : « mémoire de travail ». Elle retient, pour peu de temps, uniquement ce qui est nécessaire à la tâche suivante. Un petit homme y note sur un tableau blanc la question qui se pose, la décision à prendre et, pendant une minute, il court dans les couloirs de la mémoire à long terme pour y trouver des éléments de réponse. Il réfléchit.

On mesure une forme d'intelligence d'une personne à la capacité de sa mémoire à court terme. Plus elle est grande, plus le petit homme qui recherche des réponses à la question aura le temps de ramener des éléments de réponse, et plus celle-ci sera de qualité.

Une personne équipée d'une mémoire à court terme d'une capacité de deux minutes a une intelligence supérieure à celle dotée d'une capacité de seulement une minute. Plus nous avons de temps pour décider, plus la qualité de la réponse augmente, jusqu'à un certain point. En faisant très simple, un animal a une mémoire à court terme de une seconde, une personne de une minute.

Une équipe de personnes peut se constituer une mémoire à court terme bien plus grande, si elle se construit une mémoire à court terme collective, sous forme d'un tableau de décision. Le problème y est noté clairement sous forme d'une question appelant une réponse précise, ou sous laquelle chaque membre de l'équipe va noter le pour et le contre.

Achetez un tableau blanc et placez-le dans un endroit bien visible. Notez les décisions importantes que vous devez prendre sous forme d'une ou plusieurs questions simples, dont la réponse est oui ou non. En-dessous de la question, faites deux colonnes : arguments pour le oui, arguments pour le non. Laissez mijoter un jour ou deux. Ajoutez progressivement des éléments dans les colonnes, au fur et à mesure de vos idées. Après quelques jours, la réponse devient évidente. Vous avez créé une prothèse à la mémoire à court terme de l'équipe. Sa capacité est de un jour ou deux à la place de une minute. Vous avez gagné du temps entre la question et la réponse. Vous êtes devenu plus intelligent.

La mémoire est partout dans le cerveau ; dans la forme des neurones, dans beaucoup de zones. Il n'y a pas de vraies zones de la mémoire, mais certains endroits précis du cerveau, s'ils sont endommagés, handicapent particulièrement la mémoire.

Du point de vue fonctionnel, et en simplifiant grandement, le client a une mémoire à long terme où il stocke son expérience passée et une mémoire à court terme qui lui permet de décider s'il achète ou non, face à l'offre. En étant un peu grossiers, les scientifiques nous le pardonneront, la mémoire à court terme peut contenir au maximum une minute d'information puis elle doit se vider, en décidant, en émettant un préjugé. Cette première impression que vous lui faites va colorer, influencer toute la suite de son raisonnement. « *La première impression est la bonne.* »

Vous êtes entré dans la mémoire. Il faut maintenant l'activer. Il faut extraire, faire se souvenir le client au bon moment pour qu'il achète. C'est la cinquième étape de la méthode neuromarketing. Soyez insoupçonnable : faites prendre une décision inconsciente.

13

Soyez insoupçonnable : satisfaire l'inconscient du client

Étape 5 de la méthode neuromarketing

Vous avez réussi la quatrième étape. Vous êtes dans la mémoire du client et vous avez augmenté votre propre mémoire. C'est la meilleure place pour faire décider le client. D'abord inconsciemment, puis consciemment. Il faut qu'il signe. Pour cela, il vous faut :

- augmenter votre *leadership* ;
- jouer avec les instincts et les raccourcis du client ;
- travailler le mimétisme du client.

Pourquoi est-ce important ? Vous devez vous faire accepter de l'inconscient du client. S'il bloque votre produit, il n'y aura pas de vente. Vous pouvez vous faire plus facilement accepter de l'inconscient. Il décide de manière prédictible.

INFLUENCER LE CLIENT EN AUGMENTANT LE *LEADERSHIP* DU PRODUIT ET DU VENDEUR

SOIGNEZ VOTRE ASPECT PHYSIQUE POUR IMPRESSIONNER LE CLIENT

Le cerveau du client, qui ne connaît pas bien le vendeur, doit, en quelques secondes, décider si cette personne est de qualité ou pas, s'il peut lui faire confiance ou pas. Se faire une première idée très rapidement est une question de survie. Ami ou ennemi ?

Les études de suivi du regard démontrent que, inconsciemment, le cerveau du client recherche sur le vendeur des objets qui vont lui donner des preuves, ou non, de sa qualité. Ces études révèlent que beaucoup de temps est consacré par l'inconscient à examiner la montre et les chaussures du vendeur. Le cerveau implique, sans raison logique, que si la montre et les chaussures sont de qualité, la personne qui les porte doit être aussi de qualité et écoutée. Les études montrent aussi que nous accordons inconsciemment plus de valeur et d'autorité aux personnes qui sont grandes, minces et au ventre plat. Si l'on présente des photos sans donner d'autres arguments, la plupart des personnes interviewées décident en majorité que ces personnes, avec ce physique, ont plus de valeur, d'autorité que les autres. Malgré le fait que ces caractéristiques physiques n'aient aucune relation avec notre valeur humaine, notre cerveau inconscient donne son avis.

L'aspect physique du vendeur n'a, en revanche, aucune influence sur le client si celui-ci prend la peine d'écouter plutôt son cerveau conscient, mais il est tellement lent ! Et ce vendeur me demande de me décider rapidement !

SOIGNEZ VOTRE COMPORTEMENT FACE AU CLIENT

Manger lentement et peu

En repas d'affaires, le vendeur professionnel mange peu, lentement, et ne se préoccupe pas longtemps du choix offert dans le menu. C'est une attitude que le cerveau du client notera comme « dominante ». Elle ne peut venir que d'une personne à qui l'on obéit.

Ne pas se plaindre, ne pas se justifier

Un commercial qui se plaint est un commercial qui donne l'impression de ne pas être en état de contrôle, de responsabilité. Comment le client peut-il suivre un plaintif ? Un commercial qui se justifie tout le temps donne le même message au cerveau du client, un message d'incertitude. Alors que le client a besoin d'un environnement de certitude au moment de l'achat !

Toujours porter un signe d'autorité

La haute qualité d'un vêtement, d'un stylo, d'un titre favorise la vente. On a inventé le titre de vice-président dans les entreprises pour les commerciaux.

Un bureau dégagé est un signe d'autorité classique, un signal de contrôle, de *leadership*.

Obliger le client

Donner quelque chose gratuitement au début de la relation oblige le client. La notion d'échange est imprimée dans son cerveau inconscient. Il devra rendre quelque chose, acheter.

GÉRER LA DISPONIBILITÉ ET L'ACCESSIBILITÉ

Augmenter sa visibilité, diminuer son accessibilité

Pour le cerveau du client, ce qui est visible est important et ce qui est rare est cher. Est-il contradictoire pour un commercial de demander de réduire son accessibilité ? Bien au contraire. Cette difficulté d'accès donne au cerveau du client le message que le commercial est une personne importante, qu'il faut suivre.

Mais diminuer son accessibilité ne veut pas dire diminuer sa disponibilité. Un commercial bien organisé donne toujours un suivi au client en le rappelant, en lui procurant l'information par quelqu'un d'autre...

Augmenter sa similarité, diminuer sa familiarité

Dans un premier temps, il faut ouvrir la porte au client. Le cerveau du client n'ouvrira que si le vendeur lui est similaire, lui ressemble. La règle « ce qui est différent est dangereux » est toujours d'application. Lorsque le client entrebâille la porte, essuyez-vous les pieds sur le paillasson, son réflexe sera d'ouvrir.

Mais une fois la porte ouverte, le vendeur doit mener la danse. Et donc garder une certaine distance avec le client, éviter d'être trop familier. La transparence ne convient pas au pouvoir.

Ne jamais dévoiler un signe de stress

Au moment de l'achat, le client est stressé, il cherche de la certitude. Au commercial de représenter cette certitude. Il ne doit jamais montrer de signes de fébrilité face au client.

INFLUENCER LE CLIENT EN JOUANT SUR LES RACCOURCIS DU CERVEAU

LE TRUISME ET LE MIMÉTISME FAVORISÉS PAR LE STRESS DU CLIENT

Le monde est trop complexe pour notre cerveau. Il ne peut survivre que s'il simplifie les choses. Pour faire face il utilise certains raccourcis, décrits dans le chapitre 3, lesquels diminuent son intelligence mais augmentent son efficacité.

Ils deviennent de puissantes aides à la décision largement employées par les approches du marketing. Ils reposent parfois sur des truismes, qui sont des vérités non vérifiées devenant crédibles à force de répétition. La rumeur crée une perception de vérité : « *Dis du bien de toi, cela se répète et tout le monde finit par le croire.* » Les rumeurs sont parfois tenaces comme la faible qualité des voitures japonaises, la présence de cocaïne dans le Coca-Cola, l'ésotérisme caché dans certains logos comme celui de Procter & Gamble…

Comme nous l'avons également décrit dans le même chapitre, la tendance naturelle du cerveau au mimétisme constitue un élément clé conduisant à la prise de décision d'achat par le client. L'imitation d'achat, de ce que les autres achètent, est favorisée par le stress du client. Lorsqu'il y a crise, mieux vaut choisir la même solution que les autres plutôt que d'être créatif.

LES RECHERCHES ACTUELLES SUR LA DÉCISION INCONSCIENTE DU CLIENT

Votre offre va-t-elle satisfaire l'inconscient de votre client ?

Certaines questions nécessitent l'aide d'un cogniticien pour y répondre :

- Quelles seraient les modifications possibles de votre offre, y compris le vendeur, le site commercial virtuel ou physique, qui en augmenteraient le *leadership*, l'instinctualité, la mimétisation ?
- Qu'est-ce qui symbolise les points forts de votre produit, qui est connoté positivement et simple à comprendre, même si cela n'a aucun rapport ? un animal, un pays d'origine, une forme particulière, un fruit, un personnage, un comportement type ?
- Comment votre offre pourrait-elle mieux provoquer un réflexe d'imitation chez votre client cible ?

Notre cerveau possède une partie consciente et une partie inconsciente. Quand nous parlons à quelqu'un, nous y pensons. Quand nous conduisons notre voiture, nous n'y pensons pas. Si cela se passe dans le cortex, c'est conscient, volontaire. Si cela se passe en-dessous, c'est involontaire, inconscient. Écouter, c'est conscient. Entendre, c'est inconscient. Cette description est caricaturale, mais plus facile à comprendre au début.

Nous faisons beaucoup de choses inconsciemment, en appliquant des règles anciennes de traitement de l'information prouvées par la vie. Il y a des règles conscientes. Je compare les prix. Et des règles inconscientes. Ce qui est rare est cher. Le cerveau humain a sa façon à lui de décider. Face à l'inconnu, il doit décider très vite pour sa sécurité, pour savoir si c'est dangereux ou pas. Pour savoir s'il faut attaquer, fuir ou ne pas bouger. Il doit prendre une décision en moins d'une minute. Décider si ce qui vient est bon ou mauvais.

Quand son temps est limité (situation inconnue, scénario trop rapide), le cerveau utilise des règles de décision rapide mais de peu de qualité. Il décide en moins d'une minute sur ces sujets vitaux pour lui. Le marketing a une minute pour convaincre. D'autant plus que le cerveau considère toujours les premières informations reçues comme les plus importantes.

Le marketing en-dessous du radar

De nombreuses études ont montré que, si elle est bien faite, la publicité subliminale est efficace dans certaines conditions qui sont de mieux en mieux connues.

Demander à ses employés de sourire, c'est faire de la publicité subliminale. Le client achète un peu plus sans vraiment lier son acte consciemment aux sourires des employés. Mettre des mots positifs dans une annonce, c'est de la publicité subliminale. Cela n'apporte rien à la description rationnelle du produit, mais cela parle directement à l'inconscient du client. Associer sa marque à des objets de désir, c'est faire de la publicité subliminale. Faire passer un message d'achat sans vraiment dire qui l'on est, est important pour les produits peu glamour : tabac, banques, pétrole, qui doivent avancer masqués et vendre une ambiance « plaisir » qui favorise leur consommation.

L'inconscient du client vous donne le feu vert. Sa décision est positive. Il achète. Mais le client n'est pas qu'un animal. Il est très intelligent. Et quelquefois rationnel. Il a signé, il a pris votre offre. Mais il peut la rapporter. Mais il peut ne pas recommencer à acheter dans vos boutiques. Il est sorti de votre magasin et a repris ses esprits. Votre arme ultime de satisfaction totale : être irréprochable. Ce sera l'objet de la sixième et dernière étape de la méthode neuromarketing.

14

Soyez irréprochable : satisfaire la conscience du client

Étape 6 de la méthode neuromarketing

L'inconscient vous a donné son feu vert. La dernière étape n'est pas la plus facile. Il reste à satisfaire la raison du client :

- aidez-le à bien décider. Corrigez les biais de sa décision ;
- offrez-lui ce qui lui correspond vraiment. Utilisez pour cela la segmentation fine du client.

Vous devez satisfaire la raison du client, et ce pour deux bonnes raisons. Le client n'est pas qu'un animal. Il est équipé d'une vraie intelligence ; qui calcule un rapport qualité/prix, qui ne mange pas que l'emballage. Cette haute intelligence, si on la laisse faire, peut interdire un achat. Il faut négocier avec elle. Elle peut mettre les émotions, les instincts, les besoins immédiats, et même les sensations de côté.

Vous vous sentez mal. Vous êtes gêné. On le serait à votre place. Vous avez roulé le client. Vous lui avez menti. Vous l'avez manipulé. Non, ses cheveux ne repousseront pas avec vos oméga-3. Oui, le hamburger qu'il reçoit est moins gros que sur l'affiche. Faites vous pardonner. Soyez irréprochable en informations procurées au client, adaptez-vous à son intelligence.

Vous pouvez satisfaire la raison du client, et ce de deux façons. Cette haute intelligence rationnelle est de mieux en mieux connue des cogniticiens, des ergonomes. Vous pouvez aider le client à mieux décider dans son intérêt ; en l'aidant par une présentation ergonomique, en l'aidant à corriger ses biais de décision, son instinct, ses illusions, ses émotions… Vous pouvez vous adapter à l'intelligence du client en lui fabricant des produits vraiment conçus pour lui, parce que vous le connaissez mieux à partir d'une GRC performante et par la segmentation fine.

AIDER LE CLIENT À MIEUX DÉCIDER

Nous achetons et puis nous regrettons notre achat. Notre cerveau fait constamment de petites erreurs. Le marketing profite quelquefois de ces erreurs pour vendre quelque chose. Le législateur en protège le client, par exemple en lui donnant un délai de réflexion, en obligeant le vendeur à ne pas oublier de lui procurer certaines informations…

Le marketing peut aussi jouer le jeu. Il peut aider le client à éviter ses biais naturels de décision en l'informant mieux.

UNE PRÉSENTATION DE L'OFFRE QUI REND INTELLIGENT

Face à un choix, le cerveau se pose quatre questions, en séquence :

1. Qu'est-ce qui m'aide le mieux à atteindre mes objectifs, et en tout cas ne me met pas en danger ?
2. Quels sont les obstacles à mes objectifs ?
3. Comment utiliser au mieux mes ressources pour surmonter ces obstacles ?
4. Quelle suite d'actions dois-je faire pour m'adapter à ces obstacles et atteindre mes objectifs avec un minimum de dépense de mes ressources ?

L'offre doit aider, spontanément, le cerveau du client à répondre à ces quatre questions :

1. Cette promesse, cette offre peut-elle me mettre en danger, m'aide-t-elle à atteindre mes objectifs ?

2. Quels sont les obstacles (prix, temps, accès) que cette promesse présente ?
3. Comment puis-je minimiser les moyens que je possède pour surmonter ces obstacles ?
4. Comment m'adapter, et pour cela que dois-je faire pour bénéficier de cette promesse ?

Toutes les brochures, tous les sites Internet des entreprises répondent spontanément, et dans l'ordre, à ces questions fondamentales du client. Vérifiez pour les vôtres. Votre client comprendra mieux votre offre.

Vous ne devez pas avoir peur de son intelligence rationnelle. Si votre produit est de qualité, si vous ne promettez pas plus que ce que vous livrez, elle ne fera pas obstacle à la relation commerciale. Si vous informez correctement le client, vous serez irréprochable.

RESPECTEZ LES LIMITATIONS DE VITESSE

Le cerveau du client est trop lent pour assimiler tout ce que vous lui envoyez. Dans une situation rapide, il reçoit jusqu'à cinq fois plus d'informations qu'il ne peut en traiter. Cela explique que nous avons souvent l'impression d'avoir trop de travail, l'impression de ne jamais pouvoir finir notre journée, l'impression d'écrire notre vie au brouillon sans jamais pouvoir la mettre au propre.

Ces plaintes n'ont pas lieu d'être dès lors que nous avons accepté d'avoir un cerveau et une certaine liberté. Ceux qui connaissent bien le cerveau ont depuis longtemps appris à ne pas se plaindre d'avoir trop de travail. Ce serait comme se plaindre d'avoir à respirer. Ils ont appris à vivre heureux un peu déçus, à ne pas chercher la perfection… ni à vouloir tout comprendre.

Les messages marketing gagneraient à être calibrés pour remplir les tuyaux qui vont au cerveau, au bon rythme, à la bonne quantité. La norme est d'environ 800 équivalent mots par minute : moins, et le client va voir ailleurs ; plus, et il se stresse. Cela demande un peu de travail pour mettre une affiche, un emballage, une présentation à ces normes du « cerveau », mais cela en vaut la peine. Le client vous en sera reconnaissant. Les cogniticiens vont vous y aider.

LAISSEZ AU CLIENT LE TEMPS DE RÉFLÉCHIR

Laissez-lui le temps

Si le cerveau a moins de trois secondes entre la question et la réponse, il ne passe pas par l'intelligence la plus haute, il n'a pas le temps. C'est pourquoi nous donnons de meilleures réponses par écrit que lors d'une conversation.

Laissez-lui la nuit

« *Dors dessus !* » C'est ce que votre grand-mère vous disait. Elle avait raison. Le cerveau reçoit trop d'informations pendant la journée. Il profite de la nuit pour les classer. Il profite du sommeil paradoxal pour mettre en rayon les informations restées sur le trottoir. Le lendemain, vous avez donc accès à plus d'informations reçues la veille.

Essayez avec votre courrier. Ne l'envoyez par immédiatement. Attendez le lendemain pour le relire. Vous serez surpris des améliorations que vous lui apporterez.

Vous serez irréprochable si vous permettez au client de réfléchir, de se raviser, de sortir du magasin sans achat. Vous perdrez à court terme en achat, mais vous gagnerez à long terme en fidélité.

Ne lui faites pas faire des achats impulsifs

Voici ce que vous trouverez dans les livres qui vous apprennent à prendre de meilleures décisions :

- « *Ne signez jamais face au vendeur.* »
- « *Les courses sont moins chères si vous faites vos achats avec une liste.* »
- « *Ne changez pas votre décision en réunion.* »
- « *Avant d'acheter, sortez du magasin au moins 10 minutes.* »
- « *Mauvais environnement, mauvaise décision.* »

Pourquoi ? parce que le cerveau du client est vite abattu par son environnement, parce que le marketing est devenu très habile à concevoir un environnement – magasin, site Internet, entretien de vente – qui rend le client un peu décérébré, un peu idiot.

Du point de vue médical, plus il a de sang dans ses lobes frontaux, mieux le client décide pour son intérêt. Si l'environnement enlève du sang des

lobes frontaux, il est à sa merci. Il peut le faire en appelant du sang dans les autres parties du cerveau, par sa voix, par les images qu'il lui présente, par le décor… Plus les zones sensorielles du cerveau du client sont actives, et donc gourmandes en sang, moins il pourra amener de sang à ses centres de décision les plus élevés et se concentrer rationnellement sur son achat. Le parcours du magasin, le discours du vendeur allument des zones du cerveau qui vont le distraire de son propre intérêt à long terme, actif uniquement s'il a du sang dans son lobe frontal.

Plus de 30 % des achats impulsifs n'ont pas lieu si le client applique la stricte discipline de sortir du magasin quelques minutes avant de payer. Ces quelques minutes hors de l'environnement marketing permettent de faire revenir le sang du client vers la partie de son cerveau qui est la plus intelligente. Elle se remet en route.

Combien de paroles, de décisions avez-vous prises en réunion que vous avez regrettées une fois de retour dans le calme de votre bureau ?

Ne faites pas faire au client des achats impulsifs. Dès son retour au calme, il le regrettera. Il vous en voudra. Vous aurez vendu une fois, pas deux. Demandez-lui de bien réfléchir. Examinez avec lui s'il en a vraiment besoin. Ne le faites pas s'endetter. Vous gagnerez un client fidèle.

AIDEZ-LE À CALCULER

Le marketing, pour augmenter les tarifs sans que les clients s'en aperçoivent, diminue parfois imperceptiblement la quantité du conditionnement en maintenant le prix stable.

Il a raison. Le client est trompé. La majorité des clients ne s'en aperçoivent pas consciemment. Le cerveau calcule assez mal et n'aime pas cela, il est un mauvais statisticien et un médiocre calculateur mental. Le marketing joue avec le rapport prix/volume d'un produit, le client effectuant mal le calcul prix par volume, sauf si le distributeur ou le législateur font le calcul pour lui. N'attendez pas ce stade. Dites la vérité.

ANNONCEZ-LUI FRANCHEMENT LES RISQUES

Son cerveau calcule assez mal le risque. Il a, par exemple, une forte tendance à avoir plus peur de la fréquence d'un risque que de son impact.

En assurance, les clients se couvrent souvent trop pour de petits risques

fréquents et trop peu pour de gros risques rares, ce que n'aurait pas fait un ordinateur prenant rationnellement des décisions.

Un voyagiste a gagné de nombreux clients en ajoutant une information vérité sur les risques de ses offres, hôtels, pays…

LE CLIENT FAIT UN CALCUL APPROXIMATIF EN FONCTION DES RÉFÉRENCES QU'IL A EN MÉMOIRE

Calcul exact et calcul approximatif sont deux circuits très différents dans le cerveau. En situation d'achat, le calcul approximatif est activé, car plus approprié à cette situation.

Le client ne calcule pas. Il compare à des grandeurs habituelles. Le marketing peut augmenter le prix sans que le client s'en aperçoive et ressente de la peine, si le prix reste inférieur à la valeur que le client estime par rapport à un produit habituel, contigu dans l'espace ou le temps.

Certains distributeurs sont surpris qu'une petite hausse ou baisse de prix fasse radicalement changer les quantités vendues, alors que de fortes hausses ou baisses ne changent quelquefois rien dans les volumes commercialisés.

Le client en situation d'achat use d'un système cérébral de calcul très différent de celui que le distributeur emploie quand il fixe ses prix. D'où une certaine incompréhension et une mévente. Le neuromarketing corrige cela en apprenant au distributeur comment le cerveau de son client calcule dans son magasin.

LAISSEZ-LUI SON JUGEMENT

La haute intelligence est très sensible à l'alcool. Un seul verre de vin suffit à dévoiler des altérations chez les plus fins en jugement.

Le stress rend idiot. Un peu trop d'incertitude et nous appliquons des règles qui apportent de la certitude, mais sont de basse qualité (ce qui est différent est dangereux…).

L'hypoglycémie rend nerveux. Si nous avons faim, juste avant le déjeuner, les tests montrent que notre jugement fin se dégrade. La recherche de nourriture, inconsciemment, nous éloigne de nos sujets principaux. Ne faites jamais vos courses le ventre vide, vous achèteriez trop.

COMBIEN DE CHOIX DOIS-JE PROPOSER DANS MON MAGASIN ?

Un grand distributeur demande aux ergonomes spécialisés en marketing combien de sortes de café il doit présenter à ses clients pour leur donner une impression de liberté : il souhaite assez de choix, mais ne veut pas les paralyser avec trop de choix. La réponse fut six produits, en fonction de normes ergonomiques affinées par une étude de temps de décision pour ce produit.

Un excès de choix est nuisible. Au-delà de six versions pour un produit, on constate une frustration du client. Trop peu de choix, et il va voir ailleurs ; trop de choix et il ne choisit pas. Beaucoup de choix entraîne trop d'efforts pour décider, et trop de regrets d'avoir décidé. Les travaux du prix Nobel Daniel Kahneman ont montré que les coûts d'opportunité et la perte de satisfaction ont plus d'impact que les gains. Offrir un maximum de choix ne favorise pas la consommation. Le « trop de choix » empêche la décision et l'action.

OFFRIR AU CLIENT CE QUI LUI CORRESPOND

LA GRC : UN OUTIL INCONTOURNABLE DE CONNAISSANCE DU CLIENT

Grâce aux techniques de l'informatique et aux outils de stockage de données, grâce à une forte diminution de leur coût, l'entreprise dispose d'une quantité élevée d'informations sur ses clients. Le système de GRC, largement décrit dans le chapitre 5, permet de les organiser à partir d'outils de traitement statistiques complexes. Avec ces outils, le marketing a la possibilité non seulement de bien connaître le client mais aussi de prévoir et d'anticiper ses besoins, parfois même avant qu'il les ressente lui-même. Grâce à leur carte clientèle, les grandes surfaces peuvent identifier le nom, le prénom, l'adresse et d'autres informations concernant la cliente qui vient acheter des couches-culottes pour son bébé de un an. À partir de ces informations, il est facile pour l'ordinateur de prévoir l'ensemble des achats qu'elle devra réaliser pour l'enfant au long de sa croissance. Des promotions bien calculées vont lui proposer de faire une affaire en achetant un produit juste avant ou encore au moment exact où elle en ressent le besoin.

Il en est de même pour l'achat d'une automobile. De nombreux clients ont une attitude moutonnière. En étudiant les comportements du passé de certaines clientèles, il est possible d'anticiper le moment de réachat d'un véhicule. La GRC de l'organisme de crédit à la consommation peut alors proposer une offre de crédit au bon moment, en tout état de cause, avant que le client fasse la démarche de se renseigner pour l'achat de sa voiture, et bien avant qu'il aille demander un prêt à son banquier.

En utilisant les informations, et en actionnant les logiciels de traitement de données et de relation avec le client contenus dans le *back office* et le *front office* de la GRC, le marketing peut offrir au client ce qu'il attend. Il peut même pratiquer un marketing *one to one* ou « sur mesure de masse » qui permet de proposer à chaque client un *marketing mix* complet, adapté à ses besoins, à son niveau de rentabilité et au risque qu'il présente pour l'entreprise (risque d'insolvabilité, d'impayés…).

Le développement des systèmes de GRC connaît une croissance significative dans les entreprises fabriquant des biens de grande consommation et des services possédant un nombre élevé de clients. La GRC constitue un outil marketing incontournable pour leur fidélisation.

Nous conseillons au lecteur qu'elle intéresse de se reporter au chapitre 5 de cet ouvrage pour un descriptif plus approfondi. Pour sa part, l'approche *one to one* est développée dans notre dernière partie.

UTILISEZ LA SEGMENTATION FINE

La segmentation de la clientèle a toujours constitué un outil privilégié de connaissance du client pour le marketing. Au-delà des critères de segmentation classique tels que l'âge, le sexe, l'habitat, le revenu, la profession, le niveau social, le niveau de fortune… les psychologues et les sociologues se sont efforcés de définir de nouveaux critères de segmentation (voir chapitre 1). Ces critères reposent largement sur les styles de vie, les comportements socioculturels. Les neurosciences, pour leur part, proposent d'autres critères qui sont davantage en relation avec le fonctionnement du cerveau. Le neuromarketing propose une segmentation suivant de nouveaux critères décrits au chapitre 2 :

- le niveau d'intelligence ;
- l'âge de l'intelligence ;

- l'intelligence émotionnelle ;
- la résistance au stress ;
- la personnalité.

À la fin de cette dernière étape de la méthode neuromarketing, si tout s'est bien passé vous êtes « neurocompatible ». Certaines approches modernes du marketing sont, bien souvent sans le savoir, également « neurocompatibles ». Dans la dernière partie de cet ouvrage, nous en développerons quelques-unes pouvant servir d'approfondissement à la méthode neuromarketing.

15 Le neuromarketing en application

Les demandes les plus fréquentes des entreprises au neuromarketing sont de plusieurs types. Le département commercial demande souvent une formation des commerciaux à la vente fondée sur les connaissances du cerveau. Il réclame des techniques de commercialisation plus efficaces.

Les départements marketing et communication veulent des études par imagerie cérébrale, par enquêtes cognitives, par tests d'intelligence de clients types. Ils souhaitent également une amélioration des pratiques actuelles dans les domaines tels que :

- la segmentation cognitive des clients plus fine pour mieux les satisfaire ;
- l'optimisation cognitive des produits ;
- l'optimisation cognitive des points de vente ;
- l'optimisation cognitive des affiches, des emballages, des marques…

Les éditeurs, les producteurs de films et de spectacles font appel à des services de *script doctoring*. Ils demandent de tenir le spectateur, le lecteur tendu, en haleine. Ils demandent de corriger les fautes de flux d'informations qui pourraient rendre le film ou le livre ennuyeux, invendable…

LE NEUROMARKETING EN ENTREPRISE

L'ÉTUDE NEUROMARKETING : LES EXPÉRIENCES D'APPLICATION

Pour répondre aux demandes des entreprises, le savoir du neuromarketing a été concentré, « packagé » dans un programme précis d'études. L'objectif de ces études est de comprendre comment augmenter les revenus d'une entreprise par la conception de produits et d'une vente ergonomisés, c'est-à-dire optimisés par rapport aux règles de traitement de l'information par le cerveau du client.

Au cours des dix dernières années, de nombreuses entreprises ont participé à ces études. Quelques exemples récents sont mentionnés ci-après.

La société U. de Burbank a demandé d'ergonomiser le scénario d'un de ses plus fameux films, pour optimiser l'astreinte et augmenter le plaisir du spectateur. Régler le flux d'informations envoyé au cerveau des spectateurs a constitué la requête du studio ! Les tenir en haleine, malgré le fait qu'ils connaissaient bien l'histoire qui allait leur être racontée.

Diverses possibilités sont testées devant des spectateurs cobayes bardés d'électrodes (rythme cardiaque, respiratoire, sudation…). L'application des règles de la bonne intrigue est contrôlée par un programme d'ergonomie cognitive. Et cela marche ! Vous avez vu *Titanic* ? Vous avez été ému ? Et pourtant vous connaissiez l'histoire.

L'éditeur F. de New York a demandé d'ergonomiser le futur livre de D. B. L'écrivain a joué le jeu. Il a accepté que l'éditeur utilise un programme d'ergonomie cognitive pour tester son manuscrit. D'abord le plus simple : phrases trop longues, répétitions inutiles. Puis des corrections de niveau deux : flux d'informations, contradictions contrôlées, découpage ergonomique… Enfin, des corrections de niveau trois, fondées sur les réactions pupillaires de lecteurs tests, sur leurs ondes EEG comparées à la poursuite de leurs globes oculaires… Le livre est un succès.

La société allemande S. de logiciels de management a demandé d'ergonomiser son produit principal, un logiciel élaboré par des informaticiens alors que les managers décident dans l'émotion. Il a fallu traduire les données en informations, puis les informations en savoir utile. L'histoire vraie du « management cockpit » a été conçue à partir de cette approche.

La banque suisse C. de Zurich a demandé d'ergonomiser son approche client dans ses campagnes marketing.

La banque anglaise H. de Londres a demandé d'ergonomiser son approche guichet du client.

La société U. de Paris a demandé d'ergonomiser ses textes et ses messages à destination des clients.

La société de communication S. de Paris a demandé de mettre ses messages aux normes ergonomiques pour optimiser les images, les formes…

La société franco-allemande A. a demandé de mettre aux normes ergonomiques ses cockpits d'avion pour minimiser les erreurs de pilotage.

La banque privée M. demande de revoir son site Web afin de l'adapter aux modes de décision de l'intelligence des personnes fortunées.

La société de parfum F. a demandé de concevoir ergonomiquement la production assistée de parfums.

La société d'assurances A. s'intéresse à réorganiser le *mix* des produits offerts en portefeuille selon la façon, très particulière, dont le cerveau humain évalue le risque.

La société M. C. de Bruxelles a conduit trois études neuromarketing de type « *Top Ten Sales* » (voir plus loin) afin de savoir si cette formation des vendeurs pouvait significativement augmenter les ventes.

La société américaine M. de logiciels a demandé de concevoir en ergonomie cognitive sa future interface avec les utilisateurs.

La société A. de Paris a demandé une étude de type neuromarketing pour optimiser ses réceptions d'hôtels.

La société P. de Lille, réseau de magasins de mode, a demandé une étude neuromarketing pour optimiser les ventes.

La société de biens de consommation U. a demandé de créer des extensions de gamme ergonomisées de ses principaux produits…

UTILISATION DE LA MÉTHODE NEUROMARKETING PAR LE MARKETING DE L'ENTREPRISE

L'offre gagne à être auditée sous divers angles, et le mieux est pendant sa conception. La méthode neuromarketing intègre six approches classiques d'un audit marketing :

1. Le client type de l'entreprise. Qui est-il vraiment ? Quelle est son identité neurologique ? son intelligence ?
2. Le produit. Doit-il vraiment exister ? Quelle est son existence par rapport aux besoins du cerveau ? Son design, son interface sont-ils ergonomiques ?
3. L'affiche, l'emballage, la campagne sont-ils aux normes ergonomiques ?
4. La marque est-elle gérée par rapport aux sens, à la mémoire, aux instincts ?
5. L'offre, la gamme, le magasin, l'accueil sont-ils efficaces ?
6. La commercialisation est-elle efficace ?

Les programmes neuromarketing les plus demandés par le marketing de l'entreprise sont habituellement de deux types.

1. En segmentation client

Les tests NBPI pour une segmentation plus proche du fonctionnement de l'intelligence du marché. Les tests « *Natural Buying Potential Inventory* » permettent d'adapter l'offre aux caractéristiques fines des cibles prioritaires. Test QI (quotient intellectuel), QE (quotient émotionnel), de résistance au stress…

2. En conception de nouveaux produits ou adaptation de produits existants

Le programme d'augmentation des ventes par optimisation cognitive du produit. « Marketing cockpit » relatif aux offres produits…

1. En organisation de point de vente. Des magasins qui vendent tout seuls. Le programme « *Sales Point* » d'augmentation des ventes par optimisation cognitive des points de vente physiques ou virtuels.
2. En optimisation de marques, d'affiches, d'emballages. Une offre « émouvante ». Le programme *« Story* » d'augmentation des ventes par présentation émouvante.
3. En formation de coaching pour les commerciaux. Des vendeurs très intelligents. Le programme « *Top Ten Sales* » d'amélioration des ventes par l'augmentation de l'intelligence des vendeurs.

4. En études marketing. La conception de logiciels spécifiques d'aide à la vente. La conception de questionnaires de profondeur pour les clients types. Des études du regard, des visages et des sécrétions. Des études par imagerie cérébrale…

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX PROGRAMMES NEUROMARKETING

Le programme « Sales Point *»*

Le programme « *Sales Point* » d'augmentation des ventes par optimisation cognitive des points de vente physiques ou virtuels (20 jours pour une chaîne de magasins) consiste en :

- l'optimisation des sons et des odeurs ;
- l'organisation de l'interface du client avec le *facing* ;
- la coordination magasin-vendeur ;
- l'ergonomie des sites Internet ;
- le couplage site Web-magasin en approche multicanale ;
- l'affichage ;
- l'organisation des surfaces et des volumes (sols et parois) ;
- l'organisation des entrées, des flux de circulation et des sorties ;
- le *facing* des produits, les messages et les informations ;
- les formes et le placement du mobilier ;
- les comportements des vendeurs dans le point de vente.

Le programme « Story *»*

Le programme « *Story* » d'augmentation des ventes par présentation émouvante et intrigue travaille sur :

- les personnages ;
- les décors ;
- le stress ;
- la joie ;
- les peurs.

*Le programme « **Top Ten Sales** »*

Le programme « *Top Ten Sales* » (en deux jours) consiste à répondre aux interrogations suivantes :

- Que se passe-t-il dans le cerveau du client quand vous vendez ?
- Que se passe-t-il dans le cerveau du vendeur quand il vend ?
- Comment impacter sa mémoire pour qu'il se souvienne ?
- Comment s'habiller ?
- Quels exercices mentaux le vendeur doit-il faire pour se préparer ?
- Comment influencer la décision du client ?

Le programme ergo-marketing

Le programme ergo-marketing (en 20 jours) conduit à mieux présenter et adapter le produit à ses clients (étalage, design, emballage, mode d'emploi, panneau d'affichage, carrosserie, interfaces, « *look and feel* »...) :

- augmenter le plaisir et la satisfaction du client :
  - aide à l'esthétique du client ;
  - aide à l'hédonisme du client ;
  - aide à la dominance du client ;
- augmenter la productivité du client :
  - aide aux sens du client ;
  - aide à la mémoire du client ;
  - aide à l'intelligence du client ;
  - aide à l'action du client ;
- augmenter la sécurité du client :
  - aide au stress du client ;
  - aide à la santé du client ;
  - aide au bien-être du client.

L'AUDIT NEUROMARKETING

Les règles de l'audit neuromarketing

Les ergonomes cognitifs ont établi des listes de règles à respecter pour le « design » des nouveaux produits afin d'optimiser les campagnes

marketing. Ces règles testent le produit ou la campagne par rapport aux exigences du cerveau du client. Elles suivent les étapes neurologiques de l'achat :

- captation de l'attention ;
- perception en bonne forme et congruence sensorielle ;
- plaisir ;
- mémoire en classification positive et évocation ;
- émotions ;
- prise de décision ;
- préparation de l'acte d'achat ;
- passage à l'acte.

Un site Web doit répondre à certaines règles pour attirer l'attention, pour être bien compris. Une campagne d'affichage sera ergonomisée par l'étude du texte écrit. L'audit d'ergonomie cognitive neuromarketing peut être réalisé au moment de la conception du produit ou de la campagne, c'est l'ergonomie de conception. Il peut être réalisé *a posteriori*, c'est l'ergonomie de correction.

Les experts neuromarketing peuvent porter plusieurs noms selon leur travail : designer ergonomique quand il s'agit d'améliorer un produit, *script doctor* quand il s'agit d'améliorer un livre, un film… L'expert neuromarketing travaille 20 jours et soumet une série de recommandations pour rendre le produit plus vendable, c'est-à-dire plus compatible avec la vision du client, avec sa mémoire, avec son plaisir…

La réponse de l'audit aux questions neuromarketing

Les réponses aux questions telles que celles posées ci-après… :

- L'objet est-il construit pour capter l'attention et être compris ?
- Le texte est-il compréhensible ?
- La charge mentale du client est-elle optimisée ?
- Le stress du client est-il optimisé ?
- La mémoire du client est-elle bien activée, avec une connotation positive ?
- Le message que veut faire passer le marketing est-il bien adapté à l'intelligence ?
- Les mécanismes de prise de décision du client sont-ils bien contrôlés ?

… Ont des conséquences dans les domaines suivants :

- Une publicité, une affiche.
- Un spot télévisé.
- Une méthode de vente.
- Un projet de nouveau produit.
- Un emballage.
- Un mode d'emploi.
- Un étalage, un magasin.
- Un site Internet, un *blog*, un film viral.
- Une brochure.

Pour plaire et être acheté par des cerveaux humains, le produit doit être conçu et vendu de manière compatible avec les règles de fonctionnement de l'intelligence humaine.

Les Ergo de l'audit neuromarketing

Voici les différents programmes ergo-marketing disponibles :

- Ergo 9001 pour optimiser la communication écrite ;
- Ergo 9002 pour optimiser les images, les formes ;
- Ergo 9003 pour optimiser les intrigues, les histoires ;
- Ergo 9004 pour optimiser l'astreinte d'un environnement (bureau ou point de vente) ;
- Ergo 9005 pour optimiser la mémorabilité ;
- Ergo 9006 pour optimiser le potentiel de plaisir, de confiance émis par un objet ou un environnement ;
- Ergo 9007 pour optimiser la prise de décision rationnelle ;
- Ergo 9008 pour optimiser l'imitabilité d'un message.

Les programmes se livrent sous forme de 2 jours de formation jusqu'à 20 jours de travaux d'analyse et de recommandations. Les équipements d'imagerie cérébrale et d'analyse se louent à la journée. Les experts qui délivrent ces programmes sont des médecins spécialistes en intelligence humaine, des ergonomes cogniticiens et des spécialistes en management et en neuromarketing.

TROIS HISTOIRES VRAIES

LE CAS « AUTOMATIC ART PRODUCTION »

Le neuromarketing et son application dans le domaine artistique

Appel à la société neuromarketing venant de Los Angeles concernant un film. Quel est le problème avec votre film ? Tout le monde connaît l'histoire par cœur, c'est l'histoire du Titanic ; il n'y a pas de suspense possible sur la fin. Il me faut votre programme de *script doctoring* pour tenir le public en haleine deux heures. On y mettra le prix.

Une semaine plus tard, la société neuromarketing passe le script aux normes ergonomiques. Il s'agit de donner le bon flux d'information au cerveau du spectateur pour lui faire plaisir, pour le stresser au « point S » – c'est-à-dire ni trop ni trop peu –, pour qu'il souhaite absolument savoir la suite. Il faut gérer son incertitude en lui donnant à voir ce qu'il faut au bon moment.

La production assistée d'art a toujours existé. Autour des artistes, il y a toujours eu des éditeurs, des critiques, des cercles qui ont influencé l'artiste afin qu'il puisse trouver son public. L'éditeur de Proust a fait quelques modifications au manuscrit. Personne ne s'en plaint. L'éditeur aide l'auteur à faire passer ce qu'il veut dire. Cela a commencé par l'orthographe, les fautes de sons ou de couleurs, puis le *script doctoring* est passé à la correction des structures, et enfin à l'ajout d'idées. Le *script doctoring* est passé de l'artisanat au stade de programmes. Un spécialiste passe en revue toutes les fautes de goût et de communication.

Le *script doctoring* est classique pour les livres, les films, mais aussi pour la musique, la peinture. Il peut bien tuer des œuvres de génie, mais améliore la qualité de très nombreuses œuvres secondaires. Une œuvre d'art secondaire, c'est 50 % de créativité, et 50 % de travail et de règles automatisables.

Le *script doctor* répertorie par type d'art de très nombreuses règles d'ergonomie cognitive. Par exemple les suivantes :

- Tuer dans les deux minutes le personnage qui vient de sortir la photographie de sa fiancée. Lacrimalité : + 5 points. Tintin sursaute ! Suite au prochain épisode. Points d'astreinte : + 17.
- Le nu des peintres accroche l'œil. Le sexe fait vendre. La provocation attire.

- Le seul format d'une peinture (dimensions, matériaux, sériation…), selon les époques, peut augmenter ou diminuer sa valorisation. Même auprès des experts artistiques les plus qualifiés, en dehors de tout aspect créatif.
- Donner deux secondes d'avance au spectateur sur l'acteur ; effet de tension assuré !

Le marketing de l'art et de la culture existe. Le neuromarketing de l'art et de la culture débute. Vouloir élargir son public n'est plus un péché pour un musée. Vouloir trouver son public n'est plus une faute pour un artiste.

L'IfRM voit ce que vous pensez d'une œuvre d'art. Si les images de votre cerveau montrent que vous allumez votre région médiane préfrontale face au tableau, il est fort probable que si l'on vous demande à la sortie de la machine si vous avez aimé ce tableau, vous répondiez oui. On peut noter que cette zone ne s'allume pas pour certains tableaux que vous n'aimez pas spontanément. Il est possible, en vous le présentant différemment, en vous l'expliquant mieux, de vous la faire allumer, de vous le faire aimer et de vous le faire acheter.

Ce qui vous émeut crée une augmentation de l'humidité de votre œil. Si une œuvre vous émeut, avant que vous n'ayez rien dit, vos glandes lacrymales répondent, se mettent à produire. Elles sont détectées par l'appareil, même si vous ne pleurez pas. C'est bon signe pour l'artiste.

Des ordinateurs qui peignent. En dehors des œuvres de génie, hors catégories, les œuvres secondaires, mais toujours classées de qualité par les experts et les conservateurs, répondent à certains critères communs.

Malgré l'application par l'artiste de « recettes » toutes faites, beaucoup ont été jugées dignes des musées. Ces ficelles du métier sont listées, répertoriées, automatisées. L'ordinateur peint avec son programme qui a analysé les 1 000 œuvres les plus montantes sur Art Market. Quels sont les couleurs, les formes, les symboles, les sujets qui plaisent, qui émeuvent ? Les programmes les plus avancés ajoutent une fonction aléatoire pour faire plus vrai encore.

Il est possible de réaliser un test de Turing avec l'œuvre. Si un jury humain, dans un cas sur deux, se trompe à la question de savoir si cette œuvre a été produite par un ordinateur ou par un artiste, le test est positif pour la machine.

Il existe plusieurs secteurs de recherche pour le neuromarketing de l'art. En neurophysiologie, l'étude des systèmes du cerveau traite les informations reçues d'une œuvre.

En ergonomie cognitive, les recommandations ergonomiques aux artistes tiennent compte de la manière dont le cerveau des spectateurs voit leur œuvre.

Toucher un plus large public

Un livre, un film, une œuvre qui veut élargir son public bénéficie d'une adaptation aux cerveaux qui vont le lire, le regarder, l'écouter.

Si le but de l'œuvre est de donner à penser au cerveau, de l'émouvoir, de lui plaire, d'être retenue, de garder l'attention, l'ergonomie cognitive peut aider le concepteur à suivre des règles qui favorisent une bonne réception par un plus large public.

Actuellement, ces travaux sont également réalisés par des ergonomes experts. Ils vérifient l'application des règles d'écriture qui donnent à penser au cerveau. Dans les films *Titanic*, *Avatar*, dans le livre *Da Vinci Code*, ces règles sont évidentes, qu'elles aient été intuitivement appliquées par l'auteur ou recommandées par un *script doctor* (conseiller en communication).

Parmi les règles de manipulation du cerveau du lecteur ou du spectateur, on peut noter :

- jouer avec la mémoire du spectateur par découpage des histoires. Ne pas terminer une histoire sans avoir déjà donné les éléments de la suivante ;
- jouer avec le stress du spectateur. L'incertitude du spectateur doit être à 200 points ;
- gérer la suite des informations données au spectateur. Il apprend une information avant l'acteur, le personnage. Le spectateur sait déjà, alors que le personnage ne sait pas encore ;
- jouer avec la prise de décision du spectateur ;
- l'intrigue doit faire prendre une décision au spectateur toutes les 10 minutes.

Il en existe 47 autres, bien connues des ergonomes de l'art.

La biologie des passions

L'art et la culture, en tant que produits de consommation, ont des caractéristiques communes qui intéressent les neurologues :

- le symbolisme : comment le cerveau traite les informations de type « symboles » ;
- l'hédonisme : les implications du lobe limbique et de la dopamine dans le plaisir ;
- l'esthétisme : comment le cerveau traite les informations de type « formes » ;
- les émotions : comment le cerveau gère les émotions ;
- le multisensoriel : comment le cerveau intègre les informations provenant de ses divers sens.

LE CAS SSFC (*SELLING SYSTEM FOR FINANCIAL CONSULTANT*)

Avant

Le banquier au guichet : « Avez-vous vu tous nos produits ? Nous devrions trouver quelque chose qui vous convienne. »

Le client, pressé : « *Je suis un peu pressé, on en reparlera.* »

Après

Le banquier au guichet : « *Une carte VISA rouge, c'est ce qu'il vous faut.* »

Le client, pressé : « *J'y avais pensé. Je vois que vous l'avez préparée, je peux la prendre maintenant ?* »

La différence ? SSFC: « *Selling System for Financial Consultant.* » Ce dialogue entre l'employé de guichet et le client était trop souvent entendu dans cette grande banque. C'était prédictible. L'employé de guichet est jeune et débordé. C'est un administratif, pas un vendeur. Le contact client dure deux minutes. Les produits financiers sont beaucoup trop nombreux pour qu'il les mémorise en si peu de temps. Comment entraîner cet employé débordé à vendre ? Comment l'aider, alors qu'il ne sait pas vendre ?

La méthode neuromarketing a été appliquée pour résoudre cette situation et augmenter les ventes. Un système d'aide à la décision pour

guichetier, mimant l'algorithme de mémoire humaine et évitant ses biais de décision, a été mis au point en collaboration avec deux grandes banques de détail. Un système expert simplifié présente au guichetier les trois produits que le client a statistiquement le plus de chances d'acheter parmi les 247 possibles. Ils sont sélectionnés en fonction de son profil, des produits qu'il possède déjà et des circonstances de vente au guichet telles que le temps limité de contact. Le guichetier introduit la carte du client dans son ordinateur. La fiche client apparaît immédiatement avec, en haut, bien en vue, les trois produits qu'il a le plus de chances statistiquement d'acheter, vu son historique, son profil…

Certaines banques disposent d'un système optique de projection des noms de ces produits sur la vitre du guichet afin qu'ils soient dans le champ de vision du guichetier sans être vus du client, comme un prompteur pour les présentateurs de télévision. Le guichetier ne quitte pas le client des yeux. S'il le fait, il y a de fortes chances que le client s'en aille.

LE CAS « *SALES POINT* » OU L'OPTIMISATION DES VENTES EN MAGASIN

Faire entrer, retenir, transformer l'entrée en achat. Un point de vente gagne à être adapté au cerveau, à être ergonomisé. La méthode neuromarketing « *Sales Point* » a été élaborée après de nombreuses études dans des magasins, des hôtels, des agences bancaires, des sites Web, en collaboration notamment avec Accor, Promod, Crédit Suisse…

Le cerveau du client est influencé par son environnement lors de l'achat. Un environnement ergonomisé cognitivement, c'est-à-dire satisfaisant pour le cerveau, augmente le taux de transformation. Une vitrine ergonomisée augmente le taux d'entrées. Un menu de restaurant ergonomisé augmente la note moyenne payée par le client à la sortie…

Des clients tests, porteurs de détecteurs de regard, d'un détecteur de sécrétion, de compteurs de pulsations cardiaques et du rythme respiratoire parcourent toutes les configurations possibles et imaginables de magasins virtuels et réels. L'ensemble des réactions est enregistré.

Les magasins virtuels marchands sur Internet sont très utiles pour les études. Ils peuvent être modifiés à volonté et très rapidement, dès l'entrée du client. *Facing*, sons, géographie, prix sont adaptés automatiquement à son profil, dès qu'il est aperçu.

Un grand organisme de consommateurs ayant repéré ce type de magasin apporte son éclairage aux clients : « *Vous y ferez plus d'achats qu'ailleurs. Avant d'y acheter, sortez quelques minutes et revenez-y uniquement si vous confirmez votre décision d'achat. Ces magasins sont organisés par des ergonomes spécialisés en prise de décision.* »

L'ESSENTIEL À RETENIR POUR LA MISE EN PRATIQUE DE LA PARTIE III

La méthode neuromarketing, en appliquant les connaissances issues des neurosciences au marketing, facilite l'amélioration de l'efficacité de son action. Elle est conçue en six étapes qui permettent progressivement de conquérir le cerveau du client, puis de procéder à sa fidélisation. À l'issue de ces étapes, le client cesse de devenir un client pour se transformer en partenaire.

La première étape consiste à attirer l'attention du client, sa bienveillance en sollicitant l'ensemble de ses sens. Les sens du client sont les portes de son cerveau et de ses décisions d'achat. Convenablement sollicités, ils permettent d'obtenir son attention puis son plaisir, enfin sa mémoire. Le neuromarketing s'attache à satisfaire le nez, les oreilles, les yeux, la peau du client. Il fait entrer ses stimuli et ses messages par toutes les portes à la fois. Son arme ultime est la convergence des sens.

La deuxième étape vise à rendre le produit incontournable par les besoins fondamentaux qu'il comble. Le principal but du cerveau est le plaisir. À ce niveau, il doit réussir à faire plaisir en donnant de la dominance, du jeu. C'est nécessaire pour satisfaire les besoins fondamentaux recherchés par son cerveau primitif : sexe et nourriture. La méthode neuromarketing doit s'attacher à y répondre. Pour cela, elle utilise les stimuli qu'aime le cerveau en mettant en évidence le sexe et en droguant l'intelligence avec les hormones qui créent du plaisir, en particulier la dopamine.

L'homme est joueur et le cerveau aime dominer. Pour augmenter l'efficacité de l'action marketing, les produits doivent montrer leur capacité à répondre aux besoins primaires du cerveau. Le neuromarketing améliorera également sa pertinence en faisant jouer le client et en se souciant de le laisser dominer.

La troisième étape s'intéresse à élaborer une offre destinée à satisfaire le client par ses émotions. Elle doit permettre de retenir le client avant la consommation et de le faire revenir après. La méthode neuromarketing, au cours de cette étape, aide à l'émouvoir pendant et après la consommation du produit. Cette phase est nécessaire pour le fidéliser et pour le faire monter en gamme. Pour y parvenir, trois méthodes sont utilisées. Elles consistent à gérer les émotions du client, à le stresser mais pas trop, à faire du cinéma pour lui permettre de voyager. Une bonne façon de l'émouvoir consiste à réaliser un film des offres. Au-delà du client, le commercial doit aussi être maintenu en permanence à son niveau optimal de stress, ou « point S » du stress, pour obtenir une efficacité maximale.

La quatrième étape cherche à être inoubliable en impactant profondément la mémoire du client. La méthode neuromarketing aide à pénétrer la mémoire du client. Pour cela, elle incite à employer le bon langage, les bonnes répétitions, les bonnes séquences, les bonnes histoires, le bon plaisir. Afin d'acquérir une meilleure efficacité à ce niveau de la démarche, le *marketer* doit aussi utiliser les neurosciences pour augmenter sa propre capacité de mémoire.

La cinquième étape s'efforce d'être insoupçonnable pour l'inconscient du client. Il s'agit de le rassurer par la marque et de le convaincre pour le faire signer. Pour y parvenir, la méthode neuromarketing incite à accroître son *leadership*, à jouer sur les instincts et les raccourcis de l'intelligence du client, à travailler son mimétisme.

La sixième étape doit conduire à ce que l'entreprise et les offres soient perçues comme irréprochables par l'intelligence du client. Jusqu'ici, la méthode neuromarketing réussissait à vendre au client en satisfaisant largement son inconscient. Pour qu'il revienne, pour le fidéliser, il faut désormais satisfaire sa raison. Il est nécessaire de l'aider à bien décider en faisant appel à son cerveau intelligent et de réfléchir en corrigeant les biais de sa décision. Il est indispensable de lui offrir ce qui correspond vraiment à ses besoins, plutôt que ce qui répond à une impulsion primaire et passagère. L'utilisation de la segmentation fine du client, fondée sur la maturité de l'intelligence, aide à réaliser cette tâche. Le client sera reconnaissant d'avoir été aidé à faire un choix durable correspondant à ses besoins profonds plutôt qu'un achat spontané, conditionné par une décision impulsive. Sa fidélité est acquise si le neuromarketing sait évoluer avec ses attentes et élaborer avec lui une véritable relation de partenaire.

La méthode neuromarketing connaît des applications concrètes déjà expérimentées par de grandes entreprises : elles concernent l'innovation produit, la communication, la distribution, la vente... Elle s'intéresse au monde de l'entreprise mais aussi au cinéma et à différentes formes de création artistique.

partie IV

Les perspectives pour aujourd'hui... et demain

Le marketing connaît une colossale rénovation à l'aube du XXIe siècle. Elle est imposée par les mutations de son environnement :

- Les comportements du consommateur, lequel accorde un rôle accru à l'émotion face à la logique. Dans un monde où l'accélération du progrès devient exponentielle, où la technique s'impose comme un fait incontournable, le QE (quotient émotionnel) se voit attribuer un intérêt grandissant par rapport au QI (quotient intellectuel).
- L'invasion d'Internet, qui inonde la plupart des foyers. Il devient un outil indispensable pour la prise de décision, parfois même une véritable drogue du cerveau. Il ouvre les voies de la décision instinctive où le « zapping » remplace le raisonnement. Il oblige la communication à se transformer radicalement pour devenir interactive. Le consommateur du marketing traditionnel est en voie de devenir un conso-acteur.
- La saturation des messages de la communication dans la tête du client rend sa part de cerveau de moins en moins disponible pour en accueillir de nouveaux sous leurs différentes formes (télévision, radio, presse, affichage, Internet…).
- La multiplication des offres qui crée un état de stress permanent pour le client devant les linéaires des grandes surfaces ou sur Internet. Il devient tel un « caméléon placé sur une jupe écossaise ». La sécurité de ses choix se trouve renforcée s'il rencontre une marque connue et attractive, ou encore une enseigne qui sait investir dans la qualité pour le fidéliser.
- Une forte sensibilité aux offres émanant d'entreprises socialement et écologiquement responsables. Intéressé par le développement durable, l'écologie, la propreté de la planète, le consommateur recherche une offre proposée par une entreprise socialement responsable.

La réussite du marketing de demain viendra non seulement de sa capacité à comprendre les goûts, les besoins, les attentes du client mais aussi de son intelligence à savoir les satisfaire. C'est ce que propose de réaliser la méthode neuromarketing.

Certaines approches récentes du marketing vont dans ce sens, le plus souvent inconsciemment. Lorsqu'elles émergent et conduisent à la réussite, c'est généralement parce qu'elles rencontrent, volontairement ou non, les attentes profondes de l'intelligence du client.

Dans les chapitres qui suivent, nous sélectionnerons cinq de ces approches qui nous semblent correspondre à des principes et des préconisations chers au neuromarketing :

1. L'innovation valeur pour surprendre le cerveau du client ;
2. Le marketing de la permission et du désir pour éviter la saturation et le rejet par le cerveau du client ;
3. L'interactivité pour mieux communiquer avec le cerveau du client ;
4. La politique de marque pour rassurer le cerveau du client ;
5. La qualité pour fidéliser le client et la légitimité pour donner bonne conscience à son cerveau.

16
L'innovation valeur pour surprendre le cerveau du client

La bataille pour obtenir les faveurs de l'intelligence du client que vont se livrer les entreprises de biens de grande consommation et de services au cours des prochaines années sera d'une grande férocité. Les *marketers* et les commerciaux se retrouveront en première ligne. Pour avoir des chances de gagner, ils ne peuvent plus se contenter d'être bons et de plaire aux attentes des clients. Leurs offres doivent être exceptionnelles, voire surprenantes. Le succès viendra de la capacité du marketing de créer des innovations dans l'ensemble des politiques du *marketing mix* qui soient à même de surprendre et de satisfaire l'intelligence du client. Pour y parvenir, l'appel aux traditionnelles approches du marketing et de la stratégie d'entreprise se révèle insuffisant. Le marketing de demain doit rechercher de nouvelles méthodes telles que celles émanant de la « disruption » ou de l'« innovation valeur », qui s'efforcent de découvrir des « océans bleus » pour les offres des entreprises.

Ces méthodes, qui apparaissent depuis peu, ne datent pas d'hier. Elles sont l'aboutissement d'une réflexion qui a d'abord émergé dans l'évolution de la recherche fondamentale aux États-Unis. Après avoir été testées par des dirigeants d'entreprises charismatiques, reconnus pour leur réussite dans les affaires, elles constituent de nouvelles approches en stratégie et en marketing. Leur trait commun est de surprendre l'intelligence du client sans chercher à être meilleur, mais plutôt différent de la concurrence.

Le marketing traditionnel fait largement appel à l'emploi de matrices stratégiques pour préparer ses décisions. Les matrices de Porter, Mc Kinsey, Arthur D. Little, BCG, Ansoff se retrouvent dans de nombreux plans émanant de cette discipline. Les théories de l'analyse concurrentielle, mises en lumière par Michael Porter, et celle du *benchmarking* (ou étude raisonnée et approfondie de la concurrence), proposée par R. C. Camp, sont fréquemment utilisées.

Pour préparer sa réflexion stratégique, le marketing de l'innovation se réfère davantage aux théories fondées sur la recherche d'espaces vierges, de ruptures, de différenciation. À partir des années 1995, des auteurs américains tels que Gary Hamel, C. K. Prahalad et James Moore insistent sur l'obligation de créer de nouveaux marchés, de ne plus se contenter de définir des stratégies en tenant compte de la concurrence. Charles Handy dépeint notre époque « *comme celle où l'unique prédiction qui va se révéler exacte est l'incertitude de toutes les prédictions. "Le changement, c'était la même chose en mieux."* *Cette époque est révolue. Désormais, le changement c'est la discontinuité*[1] ». Robert J. Thomas pense, quant à lui, que « *le degré de discontinuité se mesure à la façon dont une entreprise apprend à s'écarter des besoins déclarés du marché*[2] ».

Edward de Bono[3] présente la « *pensée latérale* » comme un moyen d'échapper au chemin emprunté par tous. L'ensemble de ces auteurs converge pour inciter les entreprises à abandonner la pensée traditionnelle pour faire appel à la discontinuité, suivre ce que Tom Peters[4] appelle le « *chaos management* », c'est-à-dire surprendre et interpeller l'intelligence des clients.

L'élaboration d'une politique de marketing de l'innovation fait davantage appel à des théories de discontinuité qu'aux théories classiques de la stratégie et du marketing. Notre but n'est pas de nous livrer à une exégèse de la littérature exhaustive qui existe dans ce domaine. Afin de préparer une stratégie de l'innovation, nous avons retenu, à titre d'illustration, les réflexions des trois auteurs Jean-Marie Dru, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, qui voient leurs recherches mises en application

1. Charles Handy, *L'Âge de déraison*, Village Mondial, 2000.
2. Robert J. Thomas, *New Product Success Stories*, Wiley, 1994.
3. Edward de Bono, *Serious Creativity*, HarperCollins, 1996.
4. Tom Peters, *Le Chaos management*, Dunod,1998.

sous forme de modèles dans les agences de communication pour le premier, dans les cabinets de conseil pour les deux autres. Une lecture approfondie de leurs travaux demeure indispensable pour tout manager désireux de mettre en pratique l'innovation valeur dans son entreprise.

■ LA DISRUPTION POUR MIEUX COMMUNIQUER AVEC L'INTELLIGENCE DU CLIENT

LA DISRUPTION POUR CRÉER LE CHANGEMENT

Créer des produits et des services très désirables pour l'intelligence des clients, lui proposer une relation hautement affective ne peut se réaliser sans une prise de risque importante. Elle est d'autant plus nécessaire que la concurrence observe et investit lourdement en dépenses de marketing et de communication. La prise de risque implique de s'éloigner des sentiers battus, d'aller contre les idées reçues. Parmi celles-ci, le souci de se plier aux attentes du consommateur, la peur de cannibaliser ses propres produits, de ne plus continuer à faire la même chose sous prétexte que cela marche depuis de nombreuses années… Pour Barry Diller, président de Fox Télévision, la plupart des entreprises sont restées « *esclaves des études* ». « *Si vous demandez à un consommateur ce qu'il faut faire, les réponses seront banales ou convenues. Le respect inconditionnel du consommateur cache un manque d'inspiration et, plus grave, une excuse au conservatisme*[1]. », confie-t-il.

Le téléphone mobile n'aurait jamais vu le jour dans certains pays européens si les sociétés de téléphonie avaient suivi les résultats des études de marché. Bien souvent, elles montraient sa parfaite inutilité au regard des consommateurs interviewés.

Richard D'Aveni[2] stigmatise ceux qui croient pouvoir camper indéfiniment sur les avantages acquis. Tom Peters mentionne Steve Ross, qui avance « *qu'il faut licencier des collaborateurs pour le simple motif qu'ils ne commettent pas d'erreurs* ». Pour mettre en œuvre avec efficacité le marketing de l'innovation, il est nécessaire de considérer le

1. Barry Diller cité dans l'ouvrage de Jean-Marie Dru, *Disruption: Briser les conventions et redessiner le marché*, Village Mondial, 1997.
2. Richard D'Aveni, *Hypercompetition*, Vuibert, 1995.

changement comme un allié et de ne plus hésiter à créer le marché en osant davantage. Jean-Marie Dru, dans son ouvrage *Disruption : Briser les conventions et redessiner le marché*[1], propose une méthode, une « discipline » en trois phases : convention, disruption, vision permettant de présenter une stratégie de rupture. La lecture de l'ouvrage peut s'avérer d'un grand profit pour tout *marketer* qui opte pour l'élaboration d'une communication nouvelle, innovante, différente, qui soit à même de surprendre puis de convaincre l'intelligence des clients.

MÉTHODE DE LA DISRUPTION

Jean-Marie Dru définit, dans son ouvrage, la disruption comme « *un mode de pensée qui défie les conventions établies et crée pour les entreprises une vision nouvelle capable de faire grandir plus vite leurs marques* ». Il s'agit d'élaborer une stratégie de rupture conduisant à proposer des produits exceptionnels et des marques qui disent des choses nouvelles et font rêver.

La convention

Il s'agit en premier lieu de détecter les conventions d'un marché, le stock d'idées toutes faites qui maintiennent les choses en l'état. Dérogeant à la convention naîtra l'idée de disruption. Les conventions, ce sont toutes les choses que notre intelligence admet sans s'en rendre compte tellement elles sont établies dans l'entreprise. On ne songe même plus à les questionner parce qu'elles sont habituelles. Elles peuvent être d'ordre marketing, émaner du client, venir de la consommation…

Un premier travail consiste à dresser la liste des conventions, en particulier les opinions toutes faites, de mesurer l'écart entre ces dernières et la réalité. Les collaborateurs doivent être entraînés, à partir de techniques adaptées, à se libérer l'esprit des habitudes et du savoir accumulé. Dans ses agences de communication, Jean-Marie Dru organise des « réunions de convention » où est réalisé un *brainstorming* sur les idées toutes faites dans une entreprise, un secteur industriel, un domaine d'activité, ou encore à propos d'un marché. Le défrichage des conventions permet de faire une distinction entre certaines idées immuables, difficilement modifiables, et d'autres qui ne le sont pas.

1. Jean-Marie Dru, *Disruption : Briser les conventions et redessiner le marché*, Village Mondial, 1997.

En 1984, il était conventionnel de penser que les ordinateurs étaient réservés à une élite de spécialistes. Il y a peu de temps, il était de coutume de croire qu'une crème de soin avait pour objet principal de rendre plus jeune et, dans l'édition, que le lancement d'un livre devait avoir lieu l'après-midi. Dans la grande distribution, les directions marketing ont longtemps pensé qu'il fallait communiquer sur du tangible, que le réapprovisionnement était indispensable lorsque l'on commercialisait des vêtements, qu'il était impossible d'obtenir des prix plus bas que dans les centrales d'achat des hypermarchés… Le refus de se plier à de telles conventions a permis à Apple, Oil of Olaz, Harry Potter, Virgin, Zara, Lidl d'obtenir un succès face à des concurrents restés conventionnels. La différenciation qui crée la surprise attire l'intérêt de l'intelligence humaine. La stratégie qui en découle, fondée sur un *business model* et un positionnement original, doit conjointement obtenir l'aval du comité de direction et satisfaire l'intelligence du consommateur.

La disruption

La disruption consiste à questionner les conventions afin de savoir si elles continuent d'être opérantes, ou si elles sont maintenues par souci de facilité ou par simple habitude. La direction marketing tente de trouver des idées disruptives qui vont à l'encontre des conventions. Apple a remis en cause le point de vue selon lequel les ordinateurs étaient uniquement destinés aux professionnels de l'informatique en démocratisant le Macintosh pour s'adresser au grand public. Oil of Olaz, aux États-Unis, s'est affronté aux « jeunes » en vendant la « *beauté à tout âge* ». Virgin préfère donner à ses magasins une dimension émotionnelle en s'adressant à la culture jeune, plutôt que de proposer des offres tangibles. Zara se refuse à faire tout réassortiment. Lidl se structure pour obtenir des prix moins élevés que ceux des centrales d'achat appartenant aux enseignes de la grande distribution. Les conventions sont tenaces car elles rendent la décision facile : « *Il faut faire comme avant, ce que l'on sait déjà bien faire* », ou « *faire comme les autres* » et diminuer le stress face à la nouveauté.

La disruption, en rompant avec les conventions, permet de réaliser un voyage en territoire vierge. Elle conduit l'entreprise à se placer dans ce que W. Chan Kim et Renée Mauborgne appellent le « *blue ocean* » ou « océan bleu ». Dans la disruption, il s'agit moins d'inventer que

de retrouver certaines idées fondamentales ensevelies sous les habitudes, en prenant de la hauteur de vue, en élargissant le champ d'observation et en changeant l'éclairage. La disruption est d'autant plus efficace qu'elle s'adresse à des secteurs où les entreprises ont des attitudes « moutonnières », où les marques établies sont en perte de vitesse. Elle est utile lorsque l'entreprise a besoin de créer des produits et des services hautement désirables pour des consommateurs ou des conso-acteurs qui ne peuvent plus se contenter de produits banals, d'une gestion tranquille de leurs relations avec la société. Le cerveau du client ne peut désormais être conquis et reconquis que si on lui propose sans cesse des produits, des services, des modes de distribution et de relation attractifs qui se renouvellent en permanence, des offres qui intéressent son intelligence. Le but de la disruption est d'aider les entreprises, ainsi que leurs marques, à réaliser des « sauts stratégiques » en transgressant les conventions, en apportant un désordre créatif, en stimulant le changement.

La vision

Faire l'inverse des autres ne suffit pas. Le croire peut conduire à l'échec. Bic, en lançant un parfum de qualité bon marché qui défrayait les conventions, l'a connu à ses dépens. La disruption ne consiste pas à s'opposer ou à contredire des conventions, mais à apporter autre chose, une nouvelle vision du marché et de la marque. Ford, Apple, Nike, Starbucks apportent cette vision. Ford veut démocratiser l'automobile, Apple libérer les consommateurs de la tyrannie des ordinateurs, Nike donner à chacun le goût du dépassement, Starbucks faire devenir un connaisseur en café comme on est connaisseur en vin…

La vision peut être fondée sur des études sérieuses et sa faisabilité vérifiée. Toutefois, elle n'est pas suffisante si elle ne contient pas une part de rêve. George Bernard Shaw écrit : « *Certains hommes voient les choses comme elles sont et se demandent "pourquoi ?". Je rêve de choses qui n'ont jamais existé et me demande "pourquoi pas ?"* » La disruption conduit au succès si elle apporte du plaisir et du rêve à l'intelligence.

Pour être désirable, une marque, un produit, un service a besoin d'une vision qui fait davantage appel au rêve, à l'émotion, à l'affectif, au phantasme des clients qu'à leur comportement rationnel. Les clients ont aussi besoin de ressentir la sincérité, voire la passion des créateurs et

des collaborateurs de l'entreprise à travers leurs produits, leurs canaux de distribution, leur communication. Chez Nike, la passion de Mike Nike pour le sport et l'effort transpire à travers sa marque. L'entreprise doit avancer un point de vue qui permet de se faire entendre dans le halo des marques. La MAIF, en France, s'affirme comme « assureur militant » et prétend être porteur de valeurs éthiques, allant jusqu'à refuser un client, même rentable, qui ne les partagerait pas. Même s'il ne répond pas à la vision de l'entreprise, le consommateur est enclin à la respecter. Choisir le type de clients avec lesquels les dirigeants, les collaborateurs, le personnel ont vraiment envie de travailler peut devenir une clé de la réussite pour une entreprise.

L'APPROCHE INNOVATION VALEUR : LA STRATÉGIE « OCÉAN BLEU »

LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA STRATÉGIE « OCÉAN BLEU »

W. Chan Kim, professeur titulaire de la chaire Henderson du Boston Consulting Group à l'INSEAD, et Renée Mauborgne, également professeur dans cette école, présentent une approche intéressante permettant de réfléchir à l'élaboration d'une stratégie marketing de l'innovation. À travers de nombreuses recherches ils proposent, dans leur livre *Stratégie océan bleu*[1], une méthode, l'« innovation valeur », en anglais « *value innovation* », aux entreprises qui se trouvent dans un environnement concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent, où la guerre des prix fait rage.

Pour se désenclaver de ces contraintes et sortir de ce que les auteurs appellent l'« *océan rouge* », elles doivent réaliser « *un saut de valeur* », véritable déplacement stratégique qui aboutit à la création d'un espace de marché entièrement nouveau, un « *océan bleu* », en anglais « *blue ocean ».* Plusieurs sociétés américaines et européennes citées par les auteurs – The Body Shop, Le Cirque du Soleil, eBay, Swatch – ont connu une réussite étonnante parce qu'elles ont su ouvrir des espaces marketing entièrement vierges et créer une demande nouvelle. L'élaboration

1. W. Chan Kim et Renée Mauborgne, *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Village Mondial, 2008. En anglais : *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005.

d'un marketing de l'innovation ne peut réussir qu'en se fondant sur une stratégie audacieuse, originale et innovante. Les réflexions de W. Chan Kim et Renée Mauborgne sont adaptées au conseil en entreprise par Marc Beauvois-Coladon. Elles apportent une innovation valeur aux clients. Elles peuvent servir de fondement à la création d'un *business model* pertinent et à la recherche d'un positionnement adéquat dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie pour le marketing de l'innovation. Nous reproduisons ci-après les grandes lignes de leur approche, en l'illustrant d'applications concrètes réalisées par Marc Beauvois-Coladon[1].

« *Le seul moyen d'écraser la concurrence est de ne pas essayer de l'écraser.* » Pour illustrer le sens de cette phrase, W. Chan Kim et Renée Mauborgne imaginent que l'univers des marchés ressemble à deux sortes d'océans. Les « océans rouges » sont constitués des entreprises existantes d'un secteur d'activité : c'est l'espace stratégique connu. Les « océans bleus » représentent toutes les entreprises qui n'existent pas encore : c'est l'espace stratégique inconnu. Dans l'« océan rouge », les règles du jeu compétitif sont largement répandues et acceptées. L'espace de marché étant de plus en plus encombré, les perspectives de croissance rentable s'amenuisent. Le *benchmarking* des concurrents proches constitue la grande préoccupation des études stratégiques. La principale réponse opérationnelle se traduit par une recherche de gains de productivité afin de pouvoir engager une guerre des prix. Les produits se banalisent à force de copier les voisins. Sous l'effet d'une concurrence féroce, « *l'océan devient rouge de sang* ».

La recherche d'un « océan bleu » se caractérise par la quête d'espaces stratégiques non exploités, la création d'une demande nouvelle. Le regard marketing se porte moins sur les concurrents voisins. Il recherche d'autres secteurs et d'autres marchés pouvant inspirer un modèle stratégique ou *business model* différent. Les « océans bleus » sont des terres inconnues. La concurrence n'a plus d'importance puisque les règles du jeu sont à définir.

Depuis de nombreuses années, la recherche en matière de stratégie se concentre prioritairement sur l'étude des « océans rouges » de la concurrence, sur les avantages compétitifs des voisins. Demain, face aux importantes et rapides mutations de l'environnement, dont

1. Marc Beauvois-Coladon, directeur marketing de Barnian Consulting, membre de Blue Ocean Strategy, Network, conférence HEC.

l'accélération du progrès technologique, la mondialisation, l'évolution des comportements des consommateurs, les chasses gardées des monopoles auront tendance à disparaître. Les entreprises doivent réinventer la plupart des théories stratégiques et de marketing qui se sont élaborées au cours du siècle dernier, qui deviennent obsolètes. Pour survivre, il leur faut se créer de nouveaux espaces stratégiques non disputés. De tels espaces font le lit du marketing de l'innovation.

Une étude réalisée par les auteurs, portant sur 108 entreprises, conduit à mesurer l'impact de la création d'« océans bleus » sur le chiffre d'affaires et les marges bénéficiaires. Les résultats permettent de découvrir que 86 % des lancements étaient de simples extensions de ligne de produits, à savoir des améliorations dans le cadre de l'espace stratégique existant. Ces activités représentaient 69 % du chiffre d'affaires et 39 % des bénéfices totaux. Les 14 % de lancements restants relevaient de la logique des « océans bleus ». Ils ont engendré 38 % du chiffre d'affaires et 61 % des bénéfices. Les résultats sont impressionnants. Ils conduisent à la nécessité pour les auteurs d'élaborer une méthode permettant, à partir de l'innovation valeur, de créer des « océans bleus ».

LA MÉTHODE « OCÉAN BLEU »

La méthode repose sur l'innovation valeur. Elle permet d'opérer un « *saut de valeur* » qui conduit à mettre la concurrence hors-jeu en créant un nouvel espace stratégique non disputé. L'innovation valeur ne doit pas se confondre avec l'innovation technologique. Elle ne se produit « *que lorsque l'entreprise met ses efforts d'innovation en phase avec ses impératifs en matière d'utilité, de prix et de coût* ». La méthode propose un cheminement progressif…

Le canevas stratégique

Il constitue à la fois un diagnostic et un outil d'action. Il photographie l'état actuel de la concurrence dans l'espace stratégique connu. Il indique : dans quels domaines les compétiteurs investissent ; les critères autorisés où la concurrence se joue – produits, services, vitesse d'exécution – ; les avantages concrets proposés à l'intelligence des clients par les différentes offres. L'axe horizontal représente la gamme des critères de concurrence et des domaines d'investissement caractéristiques du

secteur considéré. L'entreprise située vers le haut de l'échelle est celle qui propose davantage dans un domaine précis, qui investit plus que les autres. Un bon score en matière de prix indique qu'elle pratique un tarif élevé. Il est possible de tracer la courbe des différentes offres par rapport aux critères essentiels, et de déterminer les profils stratégiques ou les courbes de valeurs de chaque enseigne. Ces courbes représentent, sous forme schématique, la performance relative de l'entreprise par rapport aux critères autour desquels la concurrence se joue dans le secteur. Pour dessiner le canevas stratégique du secteur d'activité, il faut oublier les rivaux et les clients afin de s'intéresser aux alternatives et aux non-clients. L'idée d'alternatives possibles peut fréquemment provenir de ce qui se passe dans des secteurs voisins. L'étude des non-clients conduit à s'interroger sur les critères qui expliquent l'absence de leur adhésion aux produits, aux services, aux canaux de distribution, aux marques de l'entreprise. Pourquoi leur intelligence refuse-t-elle ses offres ?

La grille des autres actions

Afin de sortir de l'arbitrage classique entre différenciation et domination par les coûts, les auteurs proposent de se poser quatre questions :

- Quels critères acceptés sans réflexion par les acteurs du secteur doivent être exclus ?
- Quels critères doivent être atténués par rapport au niveau jugé normal dans le secteur ?
- Quels critères doivent être renforcés, bien au-delà du niveau jugé normal dans le secteur ?
- Quels critères, jusque-là négligés par le secteur, doivent être créés ?

L'application de cette règle au canevas stratégique éclaire d'une lumière nouvelle les vérités anciennes en remettant en cause certaines pratiques communément utilisées par les acteurs du secteur, sans discernement, et en s'intéressant aux besoins et aux perceptions des non-clients. Cette grille essaye de comprendre les raisons qui font que les non-clients ne sont pas clients de l'enseigne. Elle permet de réfléchir à la création d'un nouvel univers : un « océan bleu ».

La matrice « exclure, atténuer, renforcer, créer »

La matrice « exclure, atténuer, renforcer, créer » est complémentaire de la grille des quatre actions. En obligeant de remplir quatre quadrants, elle conduit à créer une nouvelle courbe de valeurs.

Les caractéristiques d'une bonne stratégie « océan bleu »

La stratégie finale émanant de la méthode « océan bleu » doit revêtir, d'après W. Chan Kim et Renée Mauborgne, trois caractéristiques pour être pleinement efficace :

- La focalisation. Les efforts doivent être concentrés sur un nombre limité de critères issus de la réflexion à partir de la matrice précédemment élaborée. Il est indispensable de procéder à l'exclusion de domaines coûteux afin de pouvoir surinvestir dans ceux choisis par la focalisation sur les nouvelles priorités.
- La divergence. Elle propose de se détacher d'une approche purement réactive par rapport à la concurrence. La nouvelle stratégie se fonde sur une courbe de valeurs difficilement copiable parce que unique et différenciante. Elle ne doit ressembler à rien d'existant dans le secteur d'activité dont l'entreprise est originaire.
- Un slogan percutant. Une bonne stratégie « océan bleu » se résume par un slogan clair et percutant. Il doit être conforme à la vérité des offres, gage d'authenticité et de confiance pour le cerveau des clients.

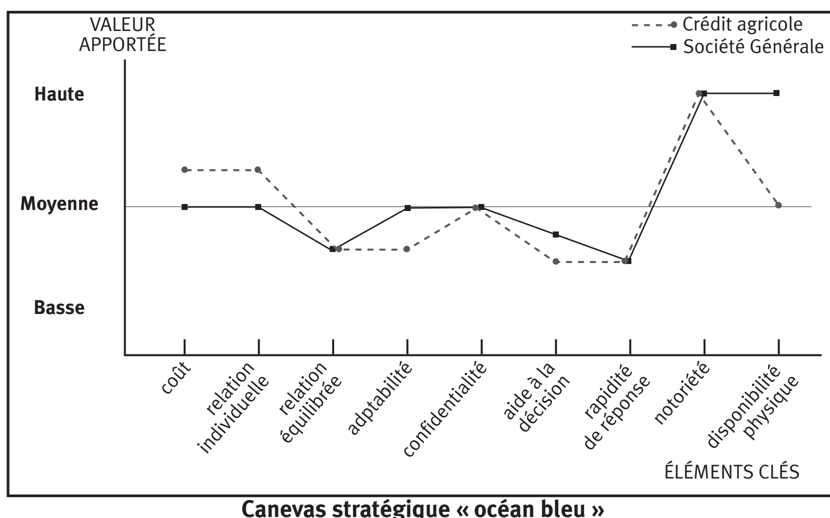
LA STRATÉGIE « OCÉAN BLEU » EN APPLICATION

Dans leur ouvrage, les auteurs présentent de nombreux exemples de succès par l'application de stratégies « océan bleu » reposant sur l'innovation valeur. Parmi eux, on notera : Yellow Tail (réussite exceptionnelle d'un vin australien aux États-Unis), Southwest Airlines (réinvente le transport aérien court courrier), Netjets (propose aux entreprises un avion d'affaires en propriété partagée), Le Cirque du Soleil (création d'une formule révolutionnaire de cirque sans animaux, avec moins d'acrobaties mais plus de chorégraphie, de danse, d'harmonie et une thématique).

À titre d'illustration, nous reproduisons des exemples concrets décrits par Michel Badoc et Marc Beauvois-Coladon dans un article[1] destiné au monde de l'assurance et de la finance.

LES SERVICES FINANCIERS SONT DANS L'« OCÉAN ROUGE »

Les services financiers sont aujourd'hui dans un univers d'« océan rouge », où la pression concurrentielle est forte, où la bataille fait rage : une agence bancaire ressemble à une autre, les cartes de crédit offrent les mêmes services, les banques à réseau apparaissent semblables aux clients (voir figure suivante), les contrats d'assurance-automobile sont similaires et impossibles à déchiffrer… Il y a tout intérêt à se préoccuper de créer de nouveaux espaces de marché ou « océans bleus ».



Canevas stratégique « océan bleu »

Le corps méthodologique de la stratégie « océan bleu » est construit pour développer un mode de réflexion radicalement différent des approches classiques de l'industrie. C'est le seul moyen pour accéder à une divergence positive. Cette approche s'applique aux secteurs des services financiers. Elle a déjà été utilisée dans le domaine de la banque privée, des cartes de crédit, de la banque d'investissement, des opérations de change, de la banque de développement, dans l'assurance des particuliers… à travers le monde.

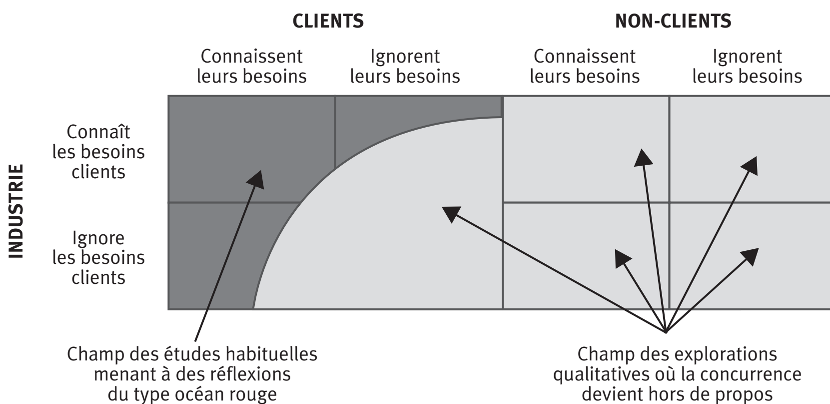
1. Michel Badoc et Marc Beauvois-Coladon, « Les Stratégies de l'océan bleu permettront-elles de retrouver les voies de la croissance ? », *Revue Banque*, n° 707.

Elle ne contredit pas la nécessité d'appliquer les outils classiques du marketing stratégique afin de réussir sa focalisation sur le client, d'obtenir un taux de rétention élevé, d'être en tête de l'industrie pour la qualité de service. La stratégie « océan bleu » prétend seulement que les outils conventionnels sont inaptes pour permettre de créer de nouveaux espaces de marché.

SAVOIR SE FOCALISER SUR LE « NON-CLIENT »

Première incartade aux grands principes du marketing stratégique, la stratégie « océan bleu » ne s'intéresse pas aux clients qui acceptent l'offre proposée sur le marché. Elle va plutôt tenter de déchiffrer pourquoi les non-clients la refusent ou l'ont abandonnée.

Le domaine de l'« océan rouge » est celui où le client est capable de définir son besoin, et l'industrie capable de l'écouter. À l'inverse, l'« océan bleu » est, par essence, la zone des non-clients et de la non-écoute des opérateurs du secteur (voir figure suivante). Dans certains cas, comme la carte de crédit, où les non-utilisateurs sont relativement rares, il faut alors analyser les raisons de la défiance des faibles utilisateurs pour un tel moyen de paiement arrivé à maturité. Dans le cas du crédit immobilier, ce sont rarement les emprunteurs qui sont une source d'idées nouvelles, mais plutôt les locataires, ceux qui ne se sont pas encore décidés à franchir le pas de l'achat.

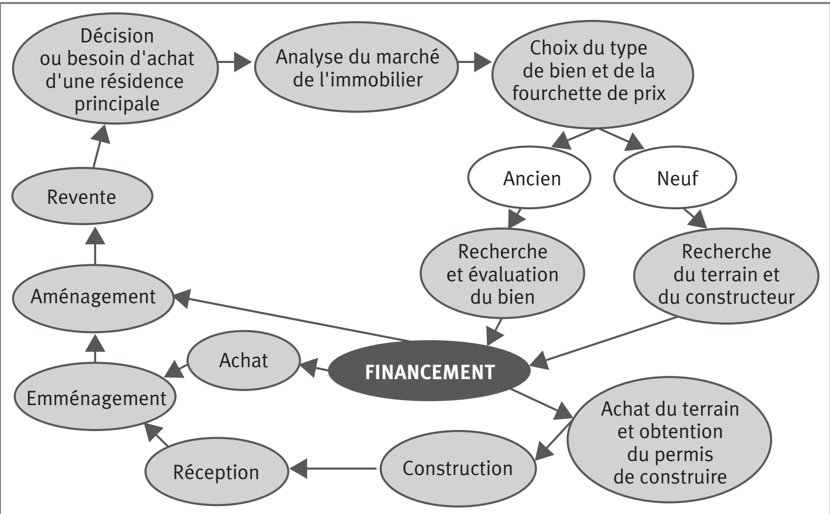


L'analyse du non-client

Dans tous les cas, l'étude est de nature qualitative. En effet, il n'y a aucun intérêt à savoir que x % des locataires ne pensent pas acheter de bien immobilier dans les trois prochaines années. Cela n'aide en aucune façon à créer un nouvel espace de marché. Adieu les enquêtes de satisfaction client ! Les responsables marketing, à travers des entretiens qualitatifs ouverts qu'ils réalisent eux-mêmes, vont analyser chaque étape du cycle d'expérience. Mieux vaut connaître intimement quelques non-clients ou des clients déviants, plutôt que d'observer sur des études papier les réponses de ses propres clients à des questions fermées.

LE CYCLE D'EXPÉRIENCE

Pourquoi explorer la totalité du cycle d'expérience ? Parce qu'en général les acteurs de l'industrie concentrent leur recherche sur l'étape qui les concerne et n'embrassent pas l'expérience dans sa globalité. Or, lorsque le client achète une résidence principale, il ne recherche pas seulement un crédit adapté à ses flux de trésorerie (voir figure suivante).



Le cycle d'expérience du client

Son cycle d'expérience débute à la définition de son besoin présent et se poursuit jusqu'à la revente éventuelle du bien. L'industrie automobile l'a compris depuis longtemps, elle gère le marché de la revente,

propose des locations avec option d'achat, offre des contrats de maintenance. Nous avons pu découvrir que la principale préoccupation de l'acheteur d'une résidence principale n'était pas l'obtention du prêt, mais l'assurance de savoir correctement évaluer la valeur du bien convoité. Pourquoi devrait-il se préoccuper du prêt alors que des banques offrent des montages couvrant 110 % du prix d'achat et que les courtiers en ligne l'aident à trouver le meilleur compromis financier ?

LES SIX PISTES DE LA MÉTHODE « OCÉAN BLEU »

Une fois les informations qualitatives récoltées, l'approche « océan bleu » recommande d'explorer six pistes : les alternatives, les groupes stratégiques, la chaîne des acheteurs utilisateurs, les produits et les services complémentaires, les aspects fonctionnels et émotionnels, les grandes tendances.

Les alternatives

Toute entreprise se trouve naturellement en concurrence avec les acteurs de son marché. Il existe des alternatives dont le contenu, la forme et la fonction sont différents, mais l'objectif semblable. Les tontines sont une alternative au crédit. Pour les cartes de crédit, elles sont :

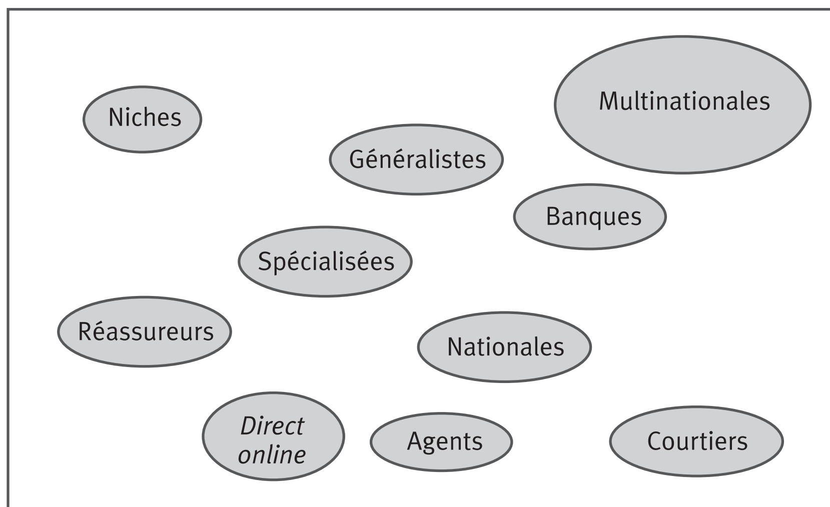
- espèces, chèques de voyage ;
- troc/échange ;
- cartes privatives, colliers de perles ;
- crédit rechargeable ;
- chèques vacances, Césu, tickets restaurant.

Il est possible d'aller plus loin. Lors d'une intervention pour aider un pétrolier à redéfinir son réseau de stations-service, il est apparu que les consommateurs associaient l'acte de faire le plein d'essence de leur voiture à celui de remplir leur portefeuille devant un DAB (distributeur automatique de billets) !

Une fois la liste des alternatives établies, la question à se poser est : quelle caractéristique de chaque alternative peut nous mener à modifier profondément l'offre actuelle en éliminant certains éléments clés, en réduisant ou en renforçant la valeur qu'ils apportent et en créant de nouveaux espaces ? Il s'agit d'appliquer la matrice « exclure, atténuer, renforcer, créer ».

Les groupes stratégiques

Analyse plus classique, celle de la concurrence réalisée à travers des entreprises de secteurs qui suivent une stratégie similaire appelés « groupes stratégiques ».



Les groupes stratégiques du domaine de l'assurance

Une fois la cartographie des groupes stratégiques établie, la question à se poser est : en mixant les caractéristiques de plusieurs groupes stratégiques, est-il possible d'en définir un nouveau ?

La chaîne des acheteurs utilisateurs

Les entreprises d'un même secteur se retrouvent largement sur une définition commune de l'acheteur à cibler, en oubliant fréquemment les prescripteurs et les utilisateurs. C'est en se focalisant sur les besoins des *traders*, alors que l'industrie discutait avec les directeurs informatiques, que Bloomberg a réussi à dominer le monde des équipements et du contenu d'informations financières. La chaîne des acheteurs utilisateurs prescripteurs pour un achat immobilier comporte les différentes parties prenantes suivantes :

- enfants, parents, voisinage ;
- architecte, promoteur, géomètre ;
- journal d'annonces gratuit, agent immobilier, mensuel spécialisé ;
- notaire, banquier, assureur.

Une fois identifiés les différents intervenants, la question à se poser est : quel nouvel élément clé peut-on ajouter pour générer une valeur inconnue aujourd'hui à l'adresse d'un intervenant oublié par l'industrie. Quels éléments clés lui sont inutiles ?

Les produits et les services complémentaires

Les produits et les services complémentaires sont souvent ajoutés sur le principe du *cross selling* afin d'augmenter le panier d'achat du client. Ils sont rarement utilisés comme tremplin pour modifier profondément la valeur apportée au marché. Prenons l'assurance habitation. Il est possible de penser à un audit de risque, une évaluation des biens meublants, une base de données personnelle des objets de valeur, une alerte météo par SMS, une labellisation des appareils de chauffage, un pack de gestion sinistre avec la liste des intervenants locaux... Cette liste peut s'allonger, mais en fait la question à se poser est : dans le contexte de l'usage de notre offre, quel élément clé de l'offre complémentaire doit-on valoriser ?

Les aspects fonctionnels et émotionnels

Chaque secteur d'activité équilibre, à un moment donné de manière systématique, les aspects fonctionnels et émotionnels de l'offre. Si l'on refait l'historique des cartes de crédit, l'aspect fonctionnel est avancé dans la phase de lancement. Leur praticité est oubliée aujourd'hui car elle fait partie de la valeur attendue ; l'ensemble des opérateurs se tourne alors vers des aspects plus émotionnels, comme le prestige, pour vendre des cartes plus chères, bien que leurs clients ne fassent quasiment aucun usage des services qui y sont liés. La question est : comment modifier radicalement l'équilibre fonctionnel/émotionnel accepté comme le standard du secteur ?

Les grandes tendances

Toutes les entreprises sont menées, qu'elles l'admettent ou pas, par le court terme. La plupart construisent des scénarios prospectifs de manière à s'assurer qu'elles sont à même de répondre aux grandes tendances. Les intervenants dans le secteur des comptes courants bancaires mettent en avant les tendances suivantes :

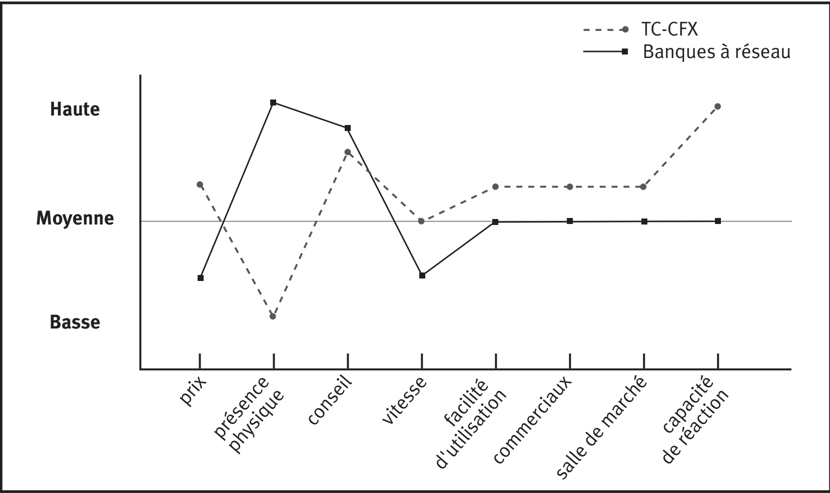
- concentration et avènement des intervenants *low cost* ;
- dématérialisation ;
- éthique, transparence, rejet relatif des marques ;
- multiplicité des vies personnelles et professionnelles ;
- allongement de la durée du travail et de la durée de vie...

Rien d'extraordinaire à cette liste, mais la vraie question à se poser est : à quoi ressemblera le marché si telle tendance est poussée à son ultime conséquence ? Comment être acteur, plutôt que suiveur de la tendance ?

L'EXEMPLE DE THOMAS COOK

Précurseur, Thomas Cook a mené des initiatives « stratégie océan bleu » dans chacune des activités de son pôle services financiers : change pour les PME, boutiques de change et centre d'appel international pour les voyageurs internationaux (perte de *travellers*, de carte de crédit...), puis dans ses activités de voyage/tourisme. Pour les PME, Thomas Cook a un service qui permet de réduire le temps de transfert de moitié et de diminuer de façon significative le coût des transactions effectuées par les nombreux intermédiaires financiers impliqués. Pourtant, ses parts de marché dans l'univers anglo-saxon où il est présent restent marginales.

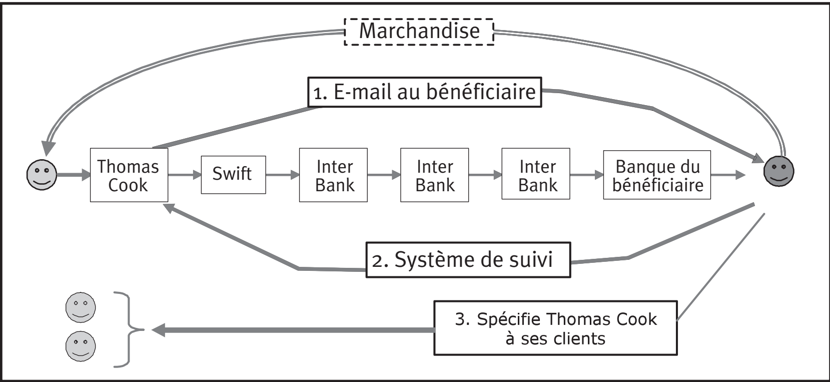
L'initiative « stratégie océan bleu » débute par la constitution d'une équipe de managers internationaux : Europe, Amérique du Nord, Australie. Elle est multifonctionnelle, intégrant des représentants des fonctions informatique, finance, ressources humaines. L'expérience montre que l'inclusion de « naïfs » contribue au processus. Une fois la faible différenciation de l'offre constatée (voir figure suivante), il est facile d'arriver à un consensus sur le fait qu'un seul choix semble possible : diverger.



La différenciation de l'offre dans les services financiers

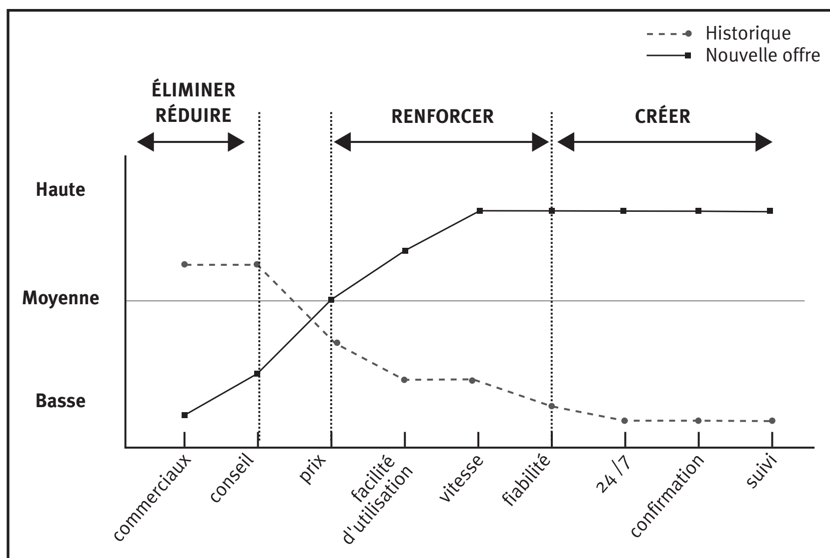
Une fois le cycle d'expérience dessiné, les pistes alternatives et la chaîne des acheteurs utilisateurs prescripteurs décrites, les cibles d'entretiens sont allouées, à raison de sept entretiens par participant. L'un des participants, un contrôleur de gestion, a dans sa cible les transports express. Chacune des deux équipes constituées prépare quatre profils stratégiques, le management en retient deux pour lesquels une préfaisabilité est développée.

L'idée qui est mise en œuvre peut paraître simple, c'est le cas de la plupart des idées « océan bleu » : elle consiste à prévenir le bénéficiaire de l'envoi des fonds et, comme pour les courriers express, de lui permettre de suivre leur cheminement.



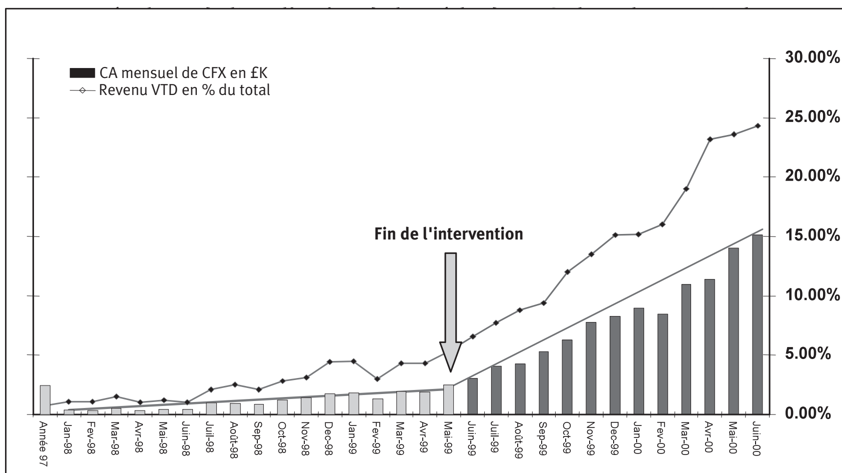
Cheminement du courrier express

Une fois habitué au service, le fournisseur bénéficiaire peut envoyer les marchandises plus tôt, certain qu'il est de la date de virement des fonds. Les délais d'acheminement de la marchandise peuvent être diminués par deux.



L'offre divergente créée par la méthode BOS pour Thomas Cook

Avantage en retour pour Thomas Cook : satisfaits de la fiabilité et de la rapidité du transfert, les fournisseurs bénéficiaires spécifient à leurs clients ce mode de paiement. Thomas Cook peut donc réduire drastiquement ses coûts commerciaux. Une fois de plus, en allant explorer un autre secteur d'activité, il est possible de créer une offre divergente. Le résultat ne se fit pas attendre. L'offre convainquant les clients, l'activité connut une forte croissance (voir figure suivante), qui fut un des arguments majeurs de négociation lors du rachat par Travelex deux années après l'intervention.



Encore peu connue dans la banque et les sociétés d'assurances, la stratégie « océan bleu » peut se révéler d'un incontournable appui dans le cadre de leur politique d'innovation. Elle sera d'autant plus efficace que les sociétés désirant l'appliquer seront des précurseurs dans des secteurs où la tendance vise fréquemment davantage la copie que la différenciation.

PARAÎTRE EXCEPTIONNEL À L'INTELLIGENCE DU CLIENT

UN *BUSINESS MODEL* ET UN POSITIONNEMENT VISANT LA DIFFÉRENCIATION

Les stratégies pour le marketing de l'innovation sont loin d'être aisées à élaborer, comme le font remarquer Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau : « *Si les innovations réussies sont génératrices de ventes et de marges, elles restent relativement rares*[1]. » Comme on le dit chez 3 M : « *Il faut embrasser de nombreux crapauds pour trouver un prince charmant.* »

Élaborer une stratégie, mettre en place des actions et une organisation pour le marketing de l'innovation réclame de savoir se détacher des

1. Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, *Marketing des nouveaux produits*, Dunod, 2005.

idées traditionnelles communes à cette discipline pour s'engager dans des réflexions de rupture.

Il s'agit, dans un premier temps, de faire appel à de nouveaux penseurs et concepts qui s'efforcent de rénover les théories stratégiques classiques largement utilisées à la fin du xxe siècle tel que cela a été vu dans les précédents paragraphes. Dans un deuxième temps, il importe de réfléchir à l'élaboration d'un *business model* audacieux, d'un positionnement original conduisant à la proposition d'une stratégie différenciante qui fait « rêver » le client et permet de créer des marques séduisantes. Dans un troisième temps, il faut mettre en œuvre des actions largement influencées par l'utilisation des médias technologiques, en particulier Internet, et les coordonner dans le cadre d'un *marketing mix* ou d'un *e-marketing mix* adapté. Pour terminer, une organisation correspondant à l'ambition des enjeux, intégrant un ensemble d'acteurs nécessaires à la réussite de la stratégie, accompagnée par une conduite du changement doit être conçue.

Une stratégie pour le marketing de l'innovation doit reposer sur un *business model* original et fortement différenciateur. Il représente l'« astuce stratégique » qui permet de conquérir un segment de marché face à la concurrence. Il s'élabore à partir des réflexions précédentes, en particulier de la recherche d'une « disruption » ou d'un « océan bleu ». Après son acceptation par le comité de direction de l'entreprise, il conduit à l'élaboration du positionnement destiné aux clients, élaboré par le chef de projet marketing.

Un *business model* suivi d'un positionnement pertinent répond habituellement à six caractéristiques :

1. Correspondre aux attentes réelles de l'intelligence des clients (actuelles ou potentielles). Elles doivent parfois être décelées car elles ne sont pas toujours clairement formulées lorsqu'elles correspondent à des rêves ou à des phantasmes. Elles doivent reposer sur des études fiables confirmant les idées pressenties par le marketing, en particulier sur des études émanant d'approches neuromarketing.
2. Détenir un canal de distribution permettant de mettre l'offre à la portée des clients. Il s'agit d'une approche B to B to C (« *business*

to business to consumer[1] »). Sans disposer d'un canal adéquat, la meilleure stratégie du monde risque de ne jamais atteindre les consommateurs finaux auxquels elle est destinée. Le canal de distribution constitue parfois le marché ultime servant de relais incontournable dans la relation avec les clients. C'est souvent le cas pour les PME n'ayant pas un budget de communication suffisant pour s'adresser à un vaste marché.

3. Permettre un retour sur capitaux investis acceptable pour l'entreprise au niveau du taux et de la durée (point mort, taux de retour sur investissement). Cette contrainte est fréquemment fixée par le comité de direction, par les investisseurs dans le cadre d'une start-up ou d'une création d'entreprise.
4. Être durable face aux réactions prévisibles de la concurrence. L'évolution prévisionnelle de la durée et de l'intensité que met la concurrence à réagir doit être appréhendée avec professionnalisme. Certains *business models*, tels que le lancement du BA (yaourt au « bifidus actif »), ont connu un franc succès mais éphémère pour avoir sous-estimé les capacités de réaction d'un concurrent disposant de puissants moyens marketing, en l'occurrence Danone et son produit Bio (Activia).
5. Faciliter une adhésion du marché aux propositions du *business model* et du positionnement dans des délais raisonnables et anticipés. Cette notion, connue sous l'appellation anglaise de « *time to market* », est fondamentale. Elle est particulièrement importante pour les créateurs d'entreprise qui veulent développer une idée nouvelle mais disposent de moyens limités. La société Wood Facility, une start-up proposant un « portail » pour le commerce en gros du bois, a connu des difficultés pour avoir sous-estimé ce problème. Tout en bénéficiant d'un vif intérêt de la part de ses clients, elle a dû fermer ses portes au bout de trois années d'existence. Les contrats ont tardé, alors qu'elle disposait d'une trésorerie insuffisante et subissait un trop long délai de décision de la part d'investisseurs s'étant déclarés intéressés mais trop lents pour se prononcer.
6. Disposer d'une capacité de stockage, de fabrication, d'approvisionnement pour la distribution et également d'une bonne gestion de

1. D'entreprise à entreprise et à consommateur.

l'après-vente en cas de succès rapide. Un retard dans les livraisons, un service après-vente de mauvaise qualité peut décourager la clientèle à renouveler ses achats auprès d'une marque perçue comme peu fiable. Cette faille peut également permettre à un concurrent mieux organisé d'exploiter l'idée si cette dernière est insuffisamment protégée. Le *business model* et le positionnement pertinents pour le marketing de l'innovation ne peuvent pas se contenter de créer le désir, ils doivent également structurer l'entreprise pour lui permettre de le renouveler en permanence auprès de l'intelligence des clients.

UN *BUSINESS MODEL* ET UN POSITIONNEMENT FONDÉS SUR L'INNOVATION

Un *business model* suivi d'un positionnement ne peut créer le désir que s'ils contribuent tous deux à apporter une innovation significative pour l'intelligence du client. À ce stade, il est important de ne pas confondre l'innovation avec l'invention. L'invention repose principalement sur la politique de produits. Elle devient une innovation lorsqu'elle rencontre le désir des clients. Elle reste au stade de l'invention lorsqu'elle satisfait essentiellement le goût des ingénieurs internes ou des dirigeants de l'entreprise.

L'innovation, destinée à créer le désir, ne se limite pas à la politique de produits. Le client, mais également l'ensemble des variables du *marketing mix* (produit, prix, distribution, communication) sont concernés. Plus ils innovent dans la combinaison de ces variables, plus le *business model* et le positionnement ont des chances de durer dans le temps. Ils deviennent difficilement imitables par la concurrence.

L'innovation client

Elle conduit à s'intéresser à des segments de clientèle négligés par la concurrence. Elle est à la base de la création d'approches désirables conduisant à la réussite. Le laboratoire danois Novo Nordisk, spécialiste du diabète, a connu un nouveau taux de croissance en créant un kit pour l'injection de l'insuline destiné prioritairement à faciliter la vie des patients. L'ensemble de la profession dans ce domaine s'intéressait alors essentiellement à la clientèle des médecins. Nike n'hésite pas à créer une chaussure de sport à destination d'un segment inexploité

du marché, celui des bébés. L'Oréal, Hermès créent des innovations ethniques. L'Oréal s'intéresse à des produits de beauté répondant aux caractéristiques physiques des peaux noires. Hermès a lancé son parfum Amazone avec le souci de répondre au désir des Asiatiques, et en particulier des Japonais, qui se parfument peu et apprécient des parfums à odeurs légères.

L'innovation produit

La création de produits et de services nouveaux constitue la plus importante source de fabrication d'offres désirables. Pour ne pas rester au stade de l'invention, elle doit correspondre à une attente actuelle ou anticipée du marché. La durabilité du *business model* et du positionnement est soutenue par le dépôt de brevets efficaces, la mise en place d'un processus industriel difficile à imiter, l'élaboration d'un *marketing mix* complexe, le soutien d'une marque forte… Les exemples de succès dans ce domaine, de Coca-Cola à McDonald's en passant par Microsoft, sont nombreux… Ils se remarquent dans tous les secteurs d'activité : Tefal, Airbus A320, Google, Dell, n° 5 de Chanel, Harry Potter, Renault (Twingo, Scenic, Logan), Netjets…

L'innovation prix

Tout secteur d'activité pratiquant des marges significatives se retrouve vulnérable lorsqu'il est touché par la déréglementation ou s'adresse à un marché vaste et rentable. Il court le danger d'être confronté à la concurrence d'une société qui prend un risque industriel colossal lui permettant une forte démocratisation de certains produits et services en cassant les prix. Elle peut le faire grâce aux importants gains de productivité réalisés à partir d'un procédé de fabrication moins coûteux. En démocratisant son offre, elle s'adresse au désir d'un grand nombre de consommateurs rêvant depuis longtemps du produit, mais ne pouvant se l'offrir à cause de son prix. Des sociétés comme Moulinex en son temps, Bic, Buffalo Grill se sont lancées dans cette aventure. L'exemple le plus fréquent se rencontre dans la grande distribution avec l'apparition de canaux moins onéreux. Des secteurs longtemps protégés comme ceux de la pharmacie, de la bijouterie, des commissaires-priseurs se retrouvent menacés. Le développement d'Internet rend sensibles de nombreuses professions qui reposent sur des canaux de distribution traditionnels et qui pratiquent des commissions estimées coûteuses

par le consommateur en relation avec le service rendu (agents immobiliers, d'assurances, de voyage, brocanteurs…). Les expériences dans ce domaine sont nombreuses et variées. Des enseignes telles que Leclerc (parapharmacie, bijouterie), Surcouf (informatique), Antix (antiquités), eBay (enchères), meilleurtaux.com (prêts immobiliers) ont su se rendre désirables en exploitant ce créneau.

Certaines sociétés réussissent à être encore moins chères que les moins chères tout en maintenant la qualité, en créant un *business model* intégré en amont. Les *hard discounters* tels que Aldi, ED, Lidl parviennent à concurrencer les centrales d'achat des grandes surfaces au niveau des prix. Ils passent des accords à long terme avec des fabricants afin qu'ils investissent dans une unité de production sur un nombre très restreint de produits pour lesquels ils garantissent un volume d'achat. L'investissement permet, grâce aux gains de productivité engendrés, de diminuer les coûts d'une manière significative par rapport à une simple négociation, tout en restant rentable. Comme le fait remarquer Jean-Noël Kapferer, il faudra bien aussi remettre le prix au cœur de l'innovation. Il est frappant de voir combien de secteurs n'ont pas encore intégré la culture du coût. On y pinaille sur des centimes, mais on néglige les millions. De ce point de vue, l'industrie automobile a réussi une mutation exemplaire en produisant des voitures offrant toujours plus de confort, de sûreté, de respect de l'environnement, tout en pesant sur les prix de revient. Remettre le prix au cœur de l'innovation ne concerne pas uniquement les *process* : on peut réduire les prix de revient tout en accroissant la valeur perçue. Pour sa part, Buffalo Grill réalise d'importants gains de productivité qu'il peut répercuter sur ses tarifs en assurant une gestion rigoureuse de la rotation des tables. La politique de réduction des prix atteint désormais l'industrie du luxe. Alain Némarq, président-directeur général de Mauboussin, a révolutionné l'industrie de la bijouterie en promouvant avec succès des bijoux moins coûteux intégrant des pierres semi-précieuses. Quelques années auparavant, Cartier avait lancé une montre de luxe à un prix abordable : son célèbre « Must de Cartier ».

L'innovation en distribution

L'innovation en matière de canal de distribution, seule ou combinée avec d'autres éléments du *marketing mix*, permet l'élaboration de *business models* et de positionnements pertinents visant à la création d'offres désirables.

Œnobiol et Roquefort Papillon ont connu un succès en délaissant la grande distribution pour s'intéresser uniquement aux canaux des professionnels du domaine : les pharmaciens pour le premier, les fromagers pour le second. Dell a fondé une large part de son succès en utilisant des canaux directs moins coûteux, en particulier Internet. Zara, marque de la société espagnole Inditex, a su élaborer un *business model* et un positionnement spécifiques dans la vente de vêtements au niveau de ses magasins à l'aide d'un concept nouveau. Elle se fonde sur plusieurs caractéristiques originales dans cette profession : mini-stock tournant, pénurie organisée comme système de désirabilité et de visites fréquentes dans les boutiques, emplacements exceptionnels et théâtralisation à l'intérieur du point de vente, CRM pour étudier les dernières tendances et les attentes des clients. Le tout sans publicité.

L'innovation en communication

Moins fréquente que les autres types d'innovation ci-dessus mentionnés, elle entraîne d'importants effets de désirabilité pour certains produits et services. Elle conduit à la création de marques attractives. Des noms et des enseignes tels que Dim, n° 5 de Chanel, Ralph Lauren, Nike, Décathlon, Harry Potter doivent une large part de leur succès à l'innovation dans une communication créative, originale, créant rupture et désir. L'appel au *sponsoring*, comme chez Nike avec Michael Jordan et Generali avec Zinédine Zidane, constitue un intéressant moyen de communiquer d'une manière non interruptive pour le client. Didier Reynaud[1], président de la société Affiliance, ancien directeur marketing et communication du Groupe Generali, a su concevoir un sponsoring rentable, efficace et segmenté. Il est fondé sur l'événementiel permettant de créer du désir à partir de trois orientations marketing différentes :

1. S'attirer la sympathie de tout un sport et être socialement désirable pour les professionnels et les amateurs : la voile ;

1. Conférence HEC et ENASS.

2. Attirer la sympathie d'un large public contribuant à une augmentation spectaculaire de la notoriété d'un groupe d'assurances : Zinédine Zidane ;
3. Attirer la sympathie du réseau de distribution en permettant aux agents généraux de la société d'inviter largement des clients et amis à une manifestation régionalisée de goût et de qualité : « *Generali on Ice* ». Il développe actuellement de nouveaux concepts innovant pour recevoir et exploiter les « prix » et « trophées » decernés aux entreprises.

17

Le marketing de la permission et du désir pour éviter la saturation et le rejet par le cerveau du client

Le cerveau agit comme un ordinateur lent. Il ne peut traiter beaucoup d'informations à la fois. S'il est trop sollicité, il sécrète des hormones qui stressent le client. La communication, sous toutes ses formes, « *on line* » et « *off line* », ne cesse depuis plusieurs années de multiplier le nombre de messages destinés aux consommateurs. Les budgets publicitaires augmentent d'une manière exponentielle dans de nombreuses professions afin de pallier la diminution de l'efficacité de la communication.

Le *mailing*, la prospection téléphonique se multiplient en dépit de rendements qui sont parfois à la limite du raisonnable. Internet, médium peu coûteux comparé aux autres médias, est de plus en plus sollicité pour envahir sous des formes sans cesse plus créatives l'écran de notre ordinateur. Certains professionnels, outre-Atlantique, commencent à s'insurger contre une communication appelée « interruptive » dont le rapport efficacité/coût ne cesse de diminuer. Ils avancent qu'il devient déraisonnable de « *continuer à dépenser plus pour avoir moins de résultats* ».

Pour réussir à convaincre la clientèle, le marketing de demain est amené à changer l'optique de sa communication. Pour attirer l'intelligence du client, il ne doit plus se contenter de s'adresser à ses besoins mais doit aller au-delà en s'intéressant à ses désirs. Pour éviter de saturer et d'interrompre le consommateur, la communication doit préalablement lui demander sa permission avant de lui adresser des messages. Ainsi commence à se développer le marketing de la permission et du désir qui fait l'objet de ce chapitre.

MUTATION DE LA COMMUNICATION ET SATURATION DES RÉCEPTEURS DU CERVEAU

LA COMMUNICATION EN PLEINE MUTATION

À l'aube du troisième millénaire, on assiste à une importante mutation de la communication, tant au niveau des comportements que des médias ; tout devient communication, toute information tend à s'adresser à une multiplicité de publics dépassant l'auditoire recherché.

Un événement mineur apparaissant dans un contexte limité (débat historique mené par le pape avec les étudiants d'une université en Allemagne, caricatures d'un prophète apparaissant dans un journal secondaire d'un petit pays…) peut enflammer la planète.

Les marques s'en trouvent fragilisées. Il devient impossible de maîtriser tous les événements mineurs qui peuvent surgir dans les multiples centres de fabrication et de distribution, ou encore chez les sous-traitants et les partenaires. Ces événements peuvent, sans crier gare, même s'ils sont non avérés, mal compris ou involontaires, entraîner du jour au lendemain des réactions extrêmes non maîtrisables, sans commune mesure avec la réalité, risquant de causer des pertes au niveau de l'image et des finances. Le danger se trouve renforcé par la multiplication des médias diffusant des informations incontrôlées. Elles deviennent crédibles sans vérification et entraînent parfois des réactions irréfléchies et déraisonnables sur une grande échelle. Un discours mal compris du pape entraîne en réaction l'incendie d'églises orthodoxes et anglicanes qui n'ont rien à voir avec son autorité. L'invasion d'Internet et du téléphone mobile, qui sont en voie de devenir les principaux médias du XXIe siècle, ne fait que renforcer ce phénomène.

La raison disparaît face à l'émotion. Le *zapping* tend progressivement à remplacer la logique. La prédominance des facteurs d'émotion envahit l'ensemble de la communication au détriment des tendances de fond. Seul un nouveau message émotif peut faire disparaître rapidement une focalisation sur un ancien message. Les mouvements liés au contrat « nouvelle embauche » en France ont arrêté en à peine quelques jours les dangers perçus de la grippe aviaire et ont permis sans raisons nouvelles aux ventes de volailles de repartir.

Une certaine perte de sens entraîne à accorder une importance égale à toute information reçue et à privilégier celles qui émanent de l'interlocuteur qui parle le premier plus fort, qui répète, ou s'adresse prioritairement à la sensibilité des consommateurs. S'adresser directement aux fonctions primaires du cerveau, fonctionne, même si on peut le déplorer. Le message n'étant pas vérifié, l'ouverture à la mystification risque de devenir la règle. Face à ce phénomène qui ne cesse de progresser, la pratique des *marketers* ne peut pas continuer à reposer sur les règles traditionnelles qui ont fait le succès de cette discipline dans le passé. « *On ne peut pas appliquer le code de la route aux avions.* »

Comme le fait remarquer Christophe Lachnitt, directeur marketing et communication chez Microsoft : « *Phénomène relativement récent, le nombre de* blogs *dépasse les 58 millions dans le monde (3,5 millions en France) et croît chaque année selon une courbe de Gauss exponentielle. La téléphonie mobile est en passe de devenir le nouvel eldorado des publicitaires. La conception de la communication doit rapidement s'adapter*[1]. »

SATURATION DU CERVEAU PAR LA COMMUNICATION ET LE MARKETING D'INTERRUPTION

Une conséquence supplémentaire de ce phénomène entraîne une saturation des récepteurs face aux multiples expositions aux médias. Yankelovich, chercheur de renom mondial, avance qu'un individu américain moyen est exposé à 3 000 messages par jour. Dans ce contexte, il devient de plus en plus difficile pour les responsables marketing de trouver un espace de cerveau disponible pour faire passer un nouveau message aux consommateurs qu'ils souhaitent convaincre.

La saturation du cerveau rend la communication orientée vers la vente parfois déraisonnable

Lorsqu'il ne se comporte pas en esthète allant jusqu'à collectionner les affiches publicitaires, le consommateur se déclare de plus en plus souvent agressé par l'invasion de la communication dans sa vie personnelle. Il s'irrite contre les ghettos publicitaires qui l'empêchent de voir son émission à la télévision, et encore davantage lorsque la communication interrompt son film. Il s'énerve de recevoir en soirée de

1. Christophe Lachnitt, conférence HEC, 2008.

multiples appels téléphoniques pour lui proposer de fausses études. Il en a assez de voir sa boîte aux lettres remplie de prospectus en dépit des *« stop pub »*, de recevoir des lettres de prospection, d'être obligé d'annuler des quantités de *spams* chaque matin avant de consulter ses e-mails… Le marketing agressif que Seth Godin[1], considéré par certains comme une nouvelle référence du marketing aux États-Unis, appelle le « marketing d'interruption » devient déraisonnable et antiproductif. Certaines enseignes atteignent un tel niveau d'irritation du cerveau des clients que le jour n'est pas loin où elles devront formuler des excuses publiques.

Plus grave, face à l'indifférence du consommateur, les entreprises doivent augmenter sans cesse la pression de la communication avec des résultats dont l'efficacité ne cesse de diminuer. Les budgets publicitaires sont en constante évolution avec des retours sur investissement souvent hypothétiques. Le marketing direct – téléphonique, postal ou sur Internet – connaît des rendements à la limite du raisonnable. Les *marketers* créatifs s'évertuent à trouver chaque jour de nouveaux médias originaux agressant le client dans ses multiples lieux de déplacement.

Pour ne prendre qu'un exemple, l'industrie du parfum est exemplaire de cette débauche de communication : « *Alors qu'en 1972 il suffisait de 10 millions de francs pour lancer un parfum, moins de 20 ans plus tard, 50 millions de dollars ont servi au lancement de Samsara. Cette croissance n'a cessé de se poursuivre. De 70 à 100 millions de dollars ont été engloutis pour lancer CK One de Calvin Klein en 1995. Selon Eurostaff, un investissement de 400 à 500 millions de francs a été nécessaire en 1997 pour le lancement mondial d'un parfum et 10 % seulement de ce budget représentait le parfum à proprement dit*[2]. » Depuis, les budgets n'ont cessé d'augmenter avec, le plus souvent, des résultats très hypothétiques. Le phénomène est quasi général dans la plupart des secteurs d'activité.

Le bon sens doit ramener à la raison. Il est nécessaire d'arrêter le gaspillage incontrôlé du marketing et de la communication, au risque de voir ce concept fondamental décrié et abandonné. Un marketing du

1. Seth Godin, *Permission marketing*, Maxima, 2009 et *La Vache pourpre*, Maxima, 2004.
2. Annick Le Guérer, *Le Parfum*, Odile Jacob, 2005.

désir et de la permission doit voir le jour pour faire face à cet impératif, comme à celui de la mutation du comportement de l'intelligence du consommateur. L'innovation doit être valorisée car c'est elle, plus que toute autre variable de la politique marketing, qui conditionne l'achat et la satisfaction de l'intelligence du client conduisant à sa fidélisation et au parrainage.

LE MARKETING DE LA PERMISSION ET DU DÉSIR

LE CONCEPT DU MARKETING DE LA PERMISSION ET DU DÉSIR

Le concept, très largement inspiré des auteurs américains, et en particulier de Seth Godin[1], répond aux limites du marketing traditionnel liées à l'évolution du comportement de l'intelligence du consommateur, la diminution de la rentabilité des diverses formes de communication, les défis imposés par Internet et la GRC. Il repose sur un ensemble d'idées aussi logiques et simples qu'efficaces, développées tout au long de ses ouvrages :

- il est nécessaire d'arrêter le marketing de l'interruption, trop coûteux et de moins en moins performant ;
- il faut ne communiquer qu'avec les clients acquis ou potentiels qui vous en donnent la permission, trouver un « appât » désirable pour que leur intelligence vous accorde sa permission ;
- face à la concurrence exacerbée, il ne faut plus se contenter de répondre aux besoins des consommateurs, mais les faire rêver en devenant désirable, voire incontournable. À ce niveau, l'innovation produit et service retrouve une importance fondamentale face à la communication ;
- il faut savoir renouveler constamment le désir du consommateur, reconquérir en permanence son affection pour pouvoir le fidéliser ;
- il faut gérer une véritable relation d'« amour » avec ses clients qui feront de l'entreprise ou de la marque un partenaire incontournable, et par conséquent difficilement concurrençable : là se situe le fondement essentiel de la fidélisation. Le client doit devenir un « *partenaire* » ;

1. Seth Godin, *Permission marketing* et *La Vache pourpre, op. cit.*

- à partir de cette relation, il faut créer un *buzz marketing*, un marketing viral reposant sur des leaders d'opinion liés à des communautés ou à des tribus. L'offre, l'image doivent en priorité devenir désirables pour les leaders qui en assureront la promotion auprès de leur communauté ;
- enfin, il faut jouer sur la confiance pour développer le parrainage…

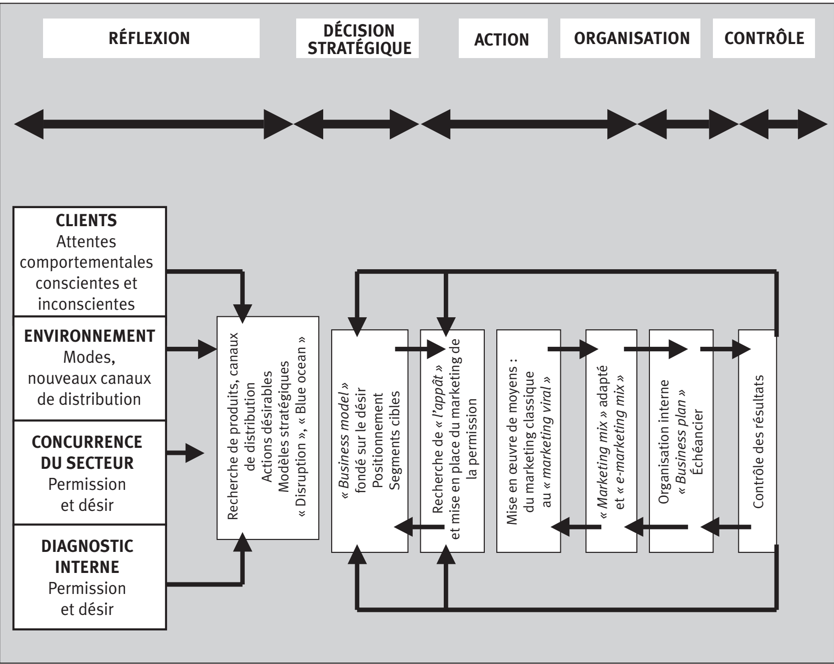
Ces idées n'ont de valeur que si elles conduisent à des stratégies de conquête originales, différentes de ce que proposent les « leaders » du marché et la concurrence en général. Il leur faut reposer sur une réflexion d'innovation valeur ; conduire l'entreprise à quitter l'« océan rouge » où elle est enfermée pour atteindre l'« océan bleu » où elle se retrouve seule sur un marché vierge. Pour être efficaces, elles doivent être soutenues par une méthodologie pertinente qui vise une cohérence entre la permission et le désir, et conduit au parrainage à partir du marketing viral.

LE PLAN MARKETING DE LA PERMISSION ET DU DÉSIR

Le plan marketing de la permission et du désir peut revêtir des formes différentes. La figure suivante propose un schéma qui nous apparaît pertinent sans avoir la prétention d'être exhaustif ni améliorable. Il s'élabore en 5 phases : réflexion, décision, action, organisation, contrôle.

La réflexion

Elle repose sur quatre piliers informationnels que constituent : les comportements de l'intelligence du client, les mutations de l'environnement et de la mode, la concurrence sur le secteur d'activité de l'entreprise mais également des secteurs voisins, le diagnostic interne de la société. La synthèse de ces informations permet d'engager une réflexion sur la recherche de produits, services, canaux de distribution hautement désirables pour l'intelligence du client. Elle fait appel à l'utilisation de méthodologies adéquates, développées par un ensemble de chercheurs en marketing. Certaines approches, telles que la recherche de l'« océan bleu » ou les stratégies disruptives présentées au cours du précédent chapitre, alimentent ces réflexions.



Le plan marketing de la permission et du désir

Source : méthode proposée par Michel Badoc et Gabriel Szapiro.

La décision stratégique

Elle s'intéresse à proposer à l'entreprise un *business model* fondé sur le désir, à avoir une vision pour son développement, à rechercher un positionnement adéquat en vue de se doter d'une marque, à identifier les clientèles cibles intéressées, à déterminer des objectifs qualitatifs et quantitatifs pour le projet. Les réflexions proposées lors du précédent chapitre, fondées sur les approches de disruption et d'innovation valeur, et accompagnées de leurs conséquences sur l'élaboration du *business model* marketing peuvent servir de fondement à la décision stratégique.

L'action

Elle concerne en premier lieu la recherche d'offres désirables et la mise en œuvre du marketing de la permission. Un intérêt particulier est accordé au marketing viral. La nécessité d'assurer une bonne cohérence entre l'ensemble des actions engagées à partir du *marketing mix* ou du *e-marketing mix* est indispensable.

L'organisation

Elle fait largement appel à la création d'une organisation par projet. Elle réclame, pour concrétiser la démarche, l'élaboration d'un *business plan* et d'un échéancier précis.

Le contrôle

Il permet, grâce à une analyse des écarts, de voir si le projet se développe convenablement. Il constitue un garant de la bonne réalisation du plan en préconisant éventuellement et rapidement les corrections nécessaires ou encore, si besoin est, l'engagement d'un audit partiel ou global de la démarche.

LE CONTENU DE LA POLITIQUE MARKETING DE LA PERMISSION ET DU DÉSIR

L'élaboration d'une politique marketing de la permission et du désir réclame la recherche d'informations spécifiques dans les quatre domaines que constituent : le client, l'environnement, la concurrence, le diagnostic interne. Elles sont obtenues à partir de méthodes adaptées. Elles peuvent être synthétisées dans une matrice SWOT (*strenghs*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*), en français : forces, faiblesses, opportunités, menaces. Le plan marketing de la permission et du désir constitue l'ossature de cette politique.

LE TYPE D'INFORMATIONS RECHERCHÉES POUR OBTENIR LA PERMISSION ET ÊTRE DÉSIRABLE

Le client

Un produit ne peut être désirable sans rencontrer une attente spécifique du client. La révélation de ce type d'attente se formule davantage à travers les études qualitatives que quantitatives.

Dans l'ensemble de la panoplie des études, il est nécessaire d'accorder une importance primordiale aux études comportementales – styles et cycles de vie, comportements ethniques et socioculturels –, aux recherches portant sur les valeurs sensorielles et émotionnelles.

Un intérêt spécifique doit être porté aux anticipations de l'évolution des comportements dans le futur (« *new age* »). Les attitudes des clients envers les problèmes d'environnement, d'éthique, de développement durable, de commerce équitable peuvent également se révéler riches en enseignements.

L'analyse des communautés sur Internet et de leurs comportements s'avère indispensable. Dans la société Microsoft une importante direction marketing des communautés a été créée. Elle a pour tâche de recenser l'ensemble des communautés pouvant avoir une influence sur l'image de la société, l'achat des produits. Il s'agit de comprendre leur manière de fonctionner, d'identifier les leaders d'opinion et les prescripteurs... Les résultats des études servent d'appui à l'engagement d'un marketing relationnel et d'un *buzz marketing* avec les interlocuteurs des communautés jugés intéressants. Ce type d'orientation est appelé à se multiplier à mesure que grandit l'intérêt des entreprises pour le marketing de la permission et du désir. Au-delà du simple recensement, elle engage aussi une réflexion orientée vers la création de communautés Internet fortement intéressées par les offres et par leur suivi. À travers l'approche communautaire le consommateur devient plus que jamais un conso-acteur. Le marketing s'attache à évaluer l'importance actuelle et prévisionnelle des réseaux sociaux tels que Skyrock, YouTube, Facebook, Twitter... susceptibles d'avoir une influence sur le comportement de l'intelligence des clients.

L'environnement

L'environnement et ses mutations prévisibles présentent de nombreuses sources pour la création de produits désirables. Le souci de la mondialisation, du développement durable, de l'écologie, du commerce équitable, de l'éthique amène déjà d'importants axes de réflexion conduisant à la création de *business models* originaux et profitables pour les entreprises. Ils rencontrent l'intérêt accru de l'intelligence humaine pour l'éthique et le comportement sociétal.

Les progrès technologiques, pour leur part, présentent un vif intérêt. Il ne se passe pas un jour où ne se créent de nouvelles start-ups annonçant des produits, des services originaux et hautement désirables, liés à l'évolution d'Internet, des biotechnologies, de l'informatique et des multiples mutations technologiques.

D'autres domaines comme la réglementation, l'économie, la culture, la sociologie, la démographie, la politique, la protection du consommateur doivent être appréhendés avec leurs tendances d'évolution fondamentales. Leur influence sur la création de produits désirables et sur l'obtention préalable d'une permission avant de communiquer avec le cerveau des clients est de plus en plus prégnante. Beaucoup de produits, un nombre important de marques célèbres se sont démodés ou ont disparu, faute de ne pas avoir appréhendé les évolutions majeures de leur environnement et de ne pas s'être adaptés à temps. Une analyse des canaux de distribution, de leur attrait pour l'intelligence des clients actuels et futurs est indispensable. Un intérêt tout particulier doit être porté à l'apparition de nouveaux canaux susceptibles de commercialiser les produits et les services de l'entreprise ou de ses concurrents dont l'organisation plaît à l'intelligence des clients.

La concurrence

Le marketing traditionnel accorde une grande place au *benchmarking* de son secteur d'activité. Le marketing de la permission et du désir ne néglige pas ce type d'études en s'intéressant notamment à l'innovation, à la gestion de la relation client, à l'organisation pour obtenir une permission préalable avant d'engager des actions marketing, de qualité, relationnelles…

Il s'intéresse également, et tout particulièrement, à une autre forme de concurrence ; celle qui, évoluant dans d'autres secteurs, peut détourner l'intérêt du cerveau du client vers des produits et des services voisins. Une automobile haut de gamme BMW n'est pas seulement concurrencée par des marques de voitures telles que Mercedes, Audi… Elle doit aussi s'intéresser aux offres dans d'autres industries, en particulier celle du luxe, qui peuvent conduire le consommateur à substituer l'achat d'un de leurs produits ou services à celui d'une voiture de luxe. Un cirque n'a pas seulement pour concurrent les autres cirques. Il a également les formes de loisirs conduisant le client à amener ses enfants autre part. C'est en faisant ce type d'analyse que le désormais célèbre Cirque du Soleil a su présenter un *business model* original et créer un concept différent hautement désirable. Son succès mondial a récemment permis à son patron de s'offrir un voyage dans l'espace.

Le diagnostic interne

Parmi les multiples éléments permettant de réaliser un diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise, le marketing de la permission et du désir accorde une priorité à certains domaines d'investigation. Il s'intéresse en premier lieu à l'organisation de l'entreprise, à sa culture, à ses possibilités de produire des inventions qui font rêver, de créer des liens réels d'affection avec l'intelligence des clients. Seule une forte capacité d'innovation peut lui permettre de proposer des produits susceptibles de créer et de recréer le désir auprès des clients. Un des atouts de la firme BMW est sans aucun doute la passion de ses ingénieurs à Munich pour fabriquer des voitures toujours plus performantes pour le plaisir de conduire, la sécurité, la protection de l'environnement. Bank One, aux États-Unis, réfléchit en permanence sur la création de modes de distribution plus désirables pour ses clients. Il en est de même chez Disney ou chez Nike.

La capacité d'entretenir une relation affective dans le temps avec ses clients repose largement sur la pertinence du système de la GRC et son approche de la qualité. Une force de la Société Générale en France tient dans son système de GRC. Il conduit à un suivi approfondi du client et permet une réaction rapide de ses conseilleurs à ses demandes. Il permet de proposer des « appâts » attrayants susceptibles d'obtenir leur permission pour communiquer avec eux.

La qualité de la gestion des ressources humaines, l'intérêt que porte chaque collaborateur au succès de l'entreprise à tous les échelons, la reconnaissance de leur esprit d'entreprise et d'innovation font partie des forces incontournables qui conduisent à mettre en œuvre avec efficacité une politique marketing de la permission et du désir.

Le sens de l'innovation doit être évalué sur l'ensemble des éléments du *marketing mix* (produits et services, prix, distribution, force de vente, communication, qualité).

Le relationnel client et la satisfaction qu'en retire son intelligence doivent être appréhendés au niveau de chaque mode de contact et d'interface qui lui est réservé. Il s'agit aussi bien des modes de distribution humains que technologiques. Il s'agit également des relations directes qu'il peut avoir avec les services après-vente, de qualité, de suivi ou autres provenant du siège ou des centres d'appel. Les

services déplorables, largement décriés par les organismes de « consumérisme », émanant des centres d'appel de sociétés téléphoniques ou Internet deviendront inacceptables dans le cadre de la mise en place d'un marketing de la permission et du désir. Les contacts conflictuels que mènent trop souvent les sièges de certaines sociétés d'assurances avec leur réseau d'agents généraux sont également à proscrire pour mener à bon terme cette politique. Des sociétés Internet telles que 1855 dans le domaine de la commercialisation des vins, qui se révèle incapable de livrer à ses clients les commandes des vins primeurs 2005 en accumulant des retards de plusieurs années, ne pourront pas survivre à cette évolution du marketing si elles ne corrigent pas rapidement leurs pratiques détestables pour le client.

LES FONDEMENTS DE LA RÉFLEXION

Le développement du marketing de la permission et du désir conduit les entreprises, mais également leurs prestataires, à reconsidérer leurs méthodes traditionnelles d'investigation. En premier lieu, il leur faut adapter les questionnaires à la nouvelle problématique de recherche. Un ensemble de questions permettant d'appréhender la rupture avec les conventions mais aussi les freins à l'innovation et au changement est privilégié. Jean-Marie Dru, président de TBWA Worldwide, propose pour son agence un outil « *et si* ? » reposant sur 60 questions du type : « *Et si nous différencions source de marché et concurrence ?* », ou encore : « *Et si la marque cherchait à s'approprier les codes d'une autre catégorie* ? » Ce type de questionnement évalue le poids des conventions traditionnelles liées à l'entreprise ou à son secteur d'activité afin de lui permettre de devenir plus créative, plus innovante, plus désirable. En ce qui concerne le consommateur et le conso-acteur, un vaste appel aux méthodes qualitatives adaptées à cette problématique est souhaitable. Les *focus groups* ou groupes de réflexion, les entretiens psychologiques individuels, les analyses des courants socioculturels et des styles de vie, les écoutes clients, les analyses sur le fonctionnement de l'intelligence humaine, sur les émotions sont privilégiés.

Pour ce qui est d'Internet, une identification ainsi qu'une analyse du comportement des communautés sont fréquemment utilisées. Un « *surf* » régulier sur ce médium afin de bien comprendre les

comportements évolutifs des internautes apparaît indispensable. Au niveau de la concurrence, certaines agences de communication disposent d'une « banque mondiale des disruptions » ou « *disruption world bank* » destinée à répertorier l'ensemble des campagnes marketing allant à l'encontre des conventions. Pour le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise, une vision de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeurs allant du client à l'entreprise (commerciaux, canaux de distribution, prescripteurs, cadres intermédiaires, dirigeants...) portant sur les éléments d'attirance, de désirabilité et de permission est aussi réclamée. En tenant compte de l'ensemble de ces informations, l'entreprise peut dresser un diagnostic de ses forces et faiblesses pour mettre en place un marketing de la permission et du désir.

DRESSER UN DIAGNOSTIC À PARTIR D'UNE ANALYSE SWOT

Les principales conclusions émanant des études peuvent être présentées sous forme d'un tableau SWOT adapté au marketing de la permission et du désir.

Analyse SWOT pour le marketing de la permission et du désir

FORCES	FAIBLESSES
Possibilités d'adaptation de l'entreprise pour permettre l'innovation désirable et le marketing de la permission : • structures ; • culture ; • histoire ; • image ; • distribution ; • *marketing mix* ; • qualité ; • légitimité ; • technologie...	Difficultés d'adaptation de l'entreprise pour permettre l'innovation désirable et le marketing de la permission : (*Idem* forces.)

.../...

…/…

OPPORTUNITÉS	MENACES
• Nouveaux comportements. • Changements des modes. • Nouveaux canaux de distribution. • Mutations environnementales (technologie, culture). • Mondialisation (sociologie, réglementation). • Concurrence ou secteurs restés traditionnels face aux mutations…	• Mutations environnementales peu appréhendées ou mal maîtrisées par l'entreprise. • Apparition de nouveaux canaux de distribution plus intéressants pour les clients ou plus performants. • Concurrence de sociétés innovantes dans le même secteur ou appartenant à d'autres secteurs d'activité…

MISE EN ŒUVRE ET ORGANISATION DU MARKETING DE LA PERMISSION ET DU DÉSIR

CRÉER LE DÉSIR POUR L'OFFRE ET L'APPÂT AFIN D'OBTENIR LA PERMISSION

Pour être valablement mise en œuvre, la stratégie de la permission et du désir repose sur deux importantes variables : une offre désirable et un « appât » attractif. L'offre peut venir de différents éléments du *marketing mix* : le produit, le prix, la distribution, la communication. L'appropriation des méthodes de disruption et d'innovation valeur permet de trouver l'offre exceptionnelle, jamais vue, qui crée un plaisir au cerveau du consommateur. Elle permet de proposer des « *vaches pourpres* » chères à Seth Godin[1], lesquelles créent chez le client une intense émotion suivie d'une forte attractivité pour le produit ou le service présenté. L'intelligence du consommateur se trouve dans l'état de celle du collectionneur qui se voit proposer l'œuvre rare qui va compléter sa collection, dont il rêve depuis longtemps, à un prix acceptable pour son porte-monnaie. Le *business model* et le positionnement sont élaborés pour mettre l'intelligence du client dans cette ambiance émotive qui conduit au désir.

1. Seth Godin, *La Vache pourpre, op. cit.*

L'« appât » est conçu pour obtenir la permission de communiquer avec le client et éviter l'interruption. Pour être attractif, il doit apporter un intérêt suffisant pour ouvrir le message Internet, écouter la communication, répondre à l'interlocuteur au téléphone, éviter de mettre à la poubelle la proposition reçue dans la boîte aux lettres… Dans le cadre d'Internet et des communautés, il vise l'intelligence des leaders afin qu'ils deviennent des contaminateurs et recommandent l'entreprise, ses offres, ses lieux de distribution aux autres membres de la tribu.

Cette politique est mise en place à l'aide du marketing viral que certains traduisent encore par « marketing de la rumeur ».

Pour arriver à créer le désir chez les clients et les prospects, Gabriel Szapiro, président de l'agence Saphir, expert en *permission marketing* et en marketing viral à partir d'Internet, propose une approche en trois étapes. Ces étapes sont applicables pour inciter à une communication destinée à susciter le désir pour l'offre mais également envers l'appât. Cette approche s'intéresse dans un premier temps à créer une intrigue ; dans un deuxième temps à provoquer l'inattendu ; pour, enfin, susciter le désir.

Pour être efficace, un appât ne doit pas se contenter d'être proposé une fois. Le consommateur, comme le leader d'opinion, se lasse de recevoir le même appât, à moins que celui-ci soit évolutif. C'est en particulier le cas lorsqu'il consiste à proposer des informations exclusives comme chez Microsoft, procurées en avant-première aux seuls leaders de communautés. L'utilisation de la GRC décrite dans notre chapitre 5 permet, à partir d'une étude permanente des besoins, des goûts, des attentes, des émotions émanant du cerveau des clients, de proposer le renouvellement des appâts afin qu'ils continuent à rencontrer le désir des leaders de communautés ou directement des conso-acteurs.

LE MARKETING VIRAL, OUTIL PRIVILÉGIÉ[1]

Fortement développé avec l'émergence des communautés Internet, le marketing viral constitue un outil incontournable pour propager à moindre coût le marketing de la permission et du désir. Il repose sur l'un des plus vieux médias du monde : la rumeur.

1. Consulter l'ouvrage de Karim B. Stambouli et Éric Briones, *Buzz marketing*, Éditions d'Organisation, 2002.

L'intérêt du bouche-à-oreille

Le bouche-à-oreille est considéré de longue date comme un des moyens les plus efficaces pour propager une idée. Bill Bernbach, cofondateur de DDB Advertising et doyen de la publicité aux États-Unis, a montré peu avant sa mort le chemin de cette nouvelle conception de la communication : « *On ne peut vendre à une personne qui n'écoute pas. Le bouche-à-oreille est le meilleur véhicule de tous, et si la fadeur n'a jamais vendu un produit, l'éclat sans pertinence non plus*[1]. »

Le bouche-à-oreille permet de remplir cette même fonction, à moindre coût et avec plus d'efficacité. Le principe est simple ; plutôt que de parler directement aux consommateurs, au risque de voir votre message se perdre dans le brouhaha publicitaire, il vaut mieux que les consommateurs parlent entre eux de votre produit. Le bouche-à-oreille contribue à susciter le désir pour une offre, une marque si celui qui parle du produit est lui-même fortement convaincu de son intérêt. Il est :

- facile, car ce sont les consommateurs eux-mêmes qui se chargent de répandre le message ;
- efficace, car un consommateur fait plus confiance à ce que lui dit un autre consommateur (surtout si c'est un ami ou un spécialiste) qu'à une publicité. Il faut cependant veiller à mettre en place des structures permettant de contrôler le bouche-à-oreille. La tendance du cerveau au mimétisme conduit à suivre les préconisations d'une personne dotée de l'autorité d'un leader de communauté ;
- peu coûteux, car il n'y a pas de gros budgets publicitaires comme dans le marketing de l'interruption. Ce sont les consommateurs qui se chargent de véhiculer le message.

L'intérêt du bouche-à-oreille est renforcé par le mode de communication des communautés Internet et par le rôle clé des leaders dont les conseils, les prescriptions, les analyses sont fortement écoutés et suivis. Selon une étude Taylor Nelson Sofres, près de deux tiers des internautes désignent le bouche-à-oreille comme une source d'information régulière, qu'il soit véhiculé par e-mails, par voie traditionnelle ou encore par les forums, les *chats*, à travers les *blogs*, les films viraux...

1. *Ibid*.

Le fonctionnement du marketing viral

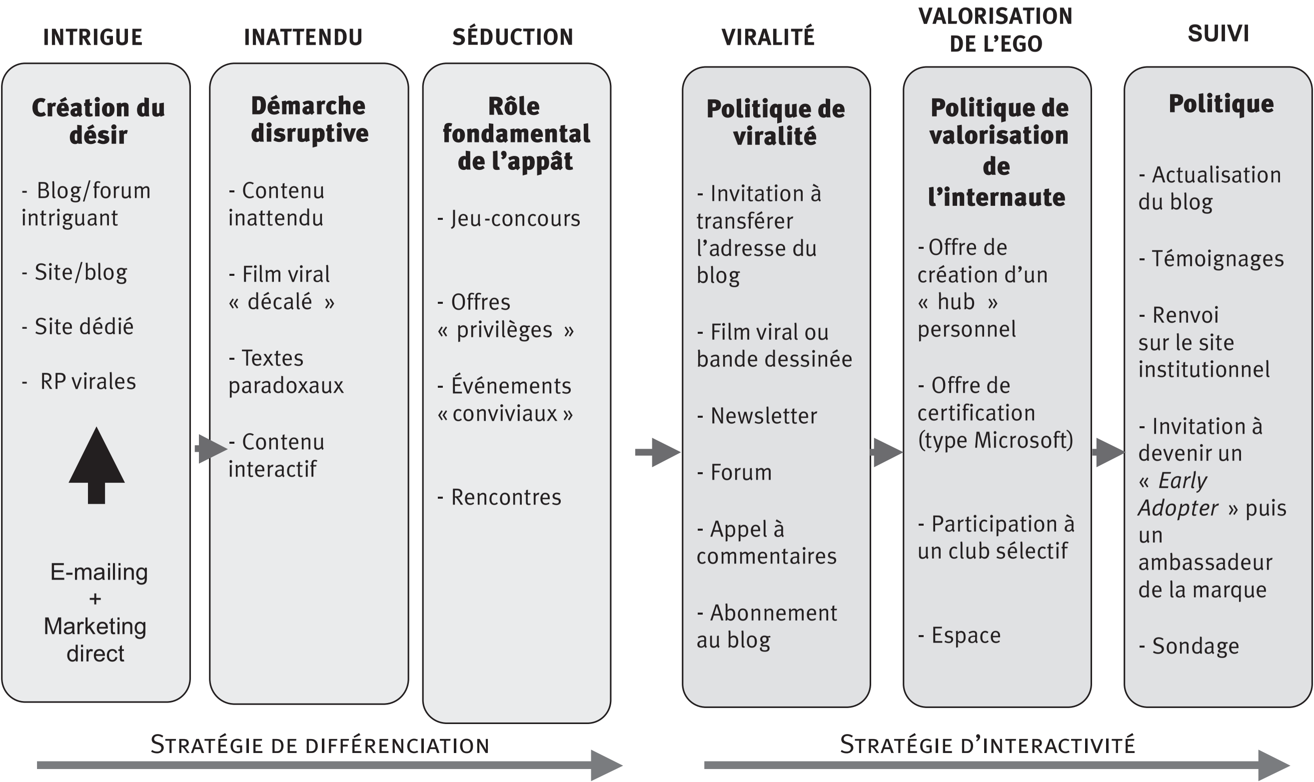
Le principe du marketing viral à partir d'Internet est à la fois simple à concevoir en théorie et difficile à mettre en œuvre. La principale difficulté consiste à maîtriser la diffusion du message souhaité par l'enseigne. Le marketing viral nécessite :

- d'identifier les communautés qui communiquent entre elles et qui intéressent la société ;
- de repérer les leaders ;
- de transformer les leaders en « contaminateurs ». Les contaminateurs sont des individus qui, au sein de la communauté, bénéficient de la confiance née de l'estime des membres et sont disposés à communiquer le message à 10, 20, 100 personnes. Il s'agit de les repérer et de les courtiser car ce sont eux qui mettent le feu aux poudres et permettent aux « virus » de se répandre. Deux techniques sont fréquemment utilisées pour acquérir leur faveur. La première consiste à les rémunérer. Lorsque Penélope Cruz vante les mérites de L'Oréal, elle devient contaminatrice rémunérée. Un internaute qui met sur son site un lien avec le site Amazon est également un contaminateur rémunéré parce qu'il touche 10 % des ventes qu'il conditionne. Les contaminateurs sont d'autant moins crédibles que la communauté sait qu'ils sont rémunérés. La seconde technique consiste à les convaincre sans les rémunérer. Ils répandent le message par souci d'utilité pour la communauté, mais aussi pour renforcer leur image de leader d'opinion. Microsoft alimente les contaminateurs d'informations nouvelles, avant-gardistes, originales pour renforcer leur savoir avant tous les autres membres de la communauté dans les domaines qu'ils affectionnent particulièrement ;
- de placer le message dans un contexte de diffusion maximale, ce que les experts appellent une « ruche » dont le bourdonnement sert d'amplificateur à la communication. La « ruche » est très importante pour favoriser le mimétisme du cerveau d'un grand nombre de membres des communautés ;
- de savoir alimenter le *buzz* en le nourrissant avec de nouveaux messages viraux.

Les outils techniques largement employés pour le marketing viral à partir de l'ordinateur, du poste de télévision et de plus en plus du

smart phone sont les *blogs* et les films viraux. Ces derniers doivent être conçus à partir d'une bonne créativité, au risque de ne pas être retransmis par les leaders puis par les internautes. Leur créativité repose fréquemment sur deux moyens largement utilisés dans la communication publicitaire : le sexe et l'humour, deux favoris du cerveau.

Le modèle élaboré par Michel Badoc et Gabriel Szapiro permet de réfléchir sur la mise en place d'un processus de marketing viral (voir figure suivante). Il repose sur une stratégie de différenciation, complétée par une stratégie d'interactivité. La stratégie de différenciation obéit au processus : créer l'intrigue, susciter l'inattendu, provoquer la séduction. Celle de l'interactivité repose sur trois politiques : la viralité, la valorisation de l'ego du client, l'influence de l'internaute et de sa communauté.



Le processus du marketing viral

Le modèle Badoc-Szapiro.

ORGANISER LE MARKETING DE LA PERMISSION ET DU DÉSIR

Promouvoir le marketing de la permission et du désir ne peut se réaliser sans une importante mobilisation de l'ensemble des services et des personnels de l'entreprise. Après avoir convaincu la direction générale de sa nécessité, le responsable du marketing doit avoir les mains libres pour mettre en place une organisation adéquate.

La nomination d'un groupe projet

L'élaboration d'une structure par projet impliquant les départements susceptibles d'avoir une influence sur sa finalité apparaît indispensable. Le premier travail du directeur marketing est de recenser l'ensemble des départements dont la collaboration est nécessaire pour réussir le projet. Il crée un groupe projet (voir figure suivante), composé de collaborateurs dont la qualité principale est la possibilité de convaincre l'intelligence des collègues de leur département à s'intégrer pleinement dans la nouvelle politique. Le groupe projet réfléchit collectivement sur les modifications structurelles qui seront incontournables pour faire aboutir une politique marketing de la permission et du désir. Le responsable doit préalablement obtenir l'aval du comité de direction afin que les membres du groupe projet choisis puissent intégrer leur travail de collaboration dans leurs objectifs prioritaires. Ils doivent avoir l'engagement de la direction d'être récompensés significativement en cas de succès global. Après avoir travaillé collectivement sur le sujet, l'ensemble du groupe projet soutient les propositions devant la direction générale et les membres s'engagent à les faire mettre en œuvre dans leur propre département. Outre les changements organisationnels préconisés, le groupe propose des moyens accompagnés d'un échéancier et d'un budget. Il présente les initiatives qui seront indispensables en matière de recrutement, de formation, de conduite et d'accompagnement du changement. Elles réclameront une complète mobilisation de la direction des ressources humaines.



Structure par projet pour le marketing de la permission et du désir

La conduite du changement pour faire évoluer les mentalités en limitant le stress

Pour assurer l'efficacité de son projet d'organisation du marketing de la permission et du désir, le groupe doit proposer un ensemble de modes d'accompagnement. Ils sont indispensables afin de conduire le changement nécessaire et de diminuer le stress des collaborateurs. Il faut :

- Orienter le recrutement dans le sens des impératifs du projet. Le choix des nouveaux collaborateurs doit tenir compte des qualités nécessaires à l'adaptation de l'entreprise aux exigences du marketing de la permission et du désir. Les tests de comportements, d'attitudes, d'émotivité, passés par les candidats lors de l'embauche, sont conçus pour déceler des qualités et des dispositions pour s'adapter à cette politique. Ils sont aussi conçus pour évaluer leur résistance au stress et éviter de les mettre en danger.
- Former, car la formation est la clé de la réussite du projet. L'importance des changements impliqués requiert une utilisation maximale de la formation. Elle constitue un facteur clé permettant d'accélérer le changement des mentalités. Certaines sociétés considèrent que les formations représentent une partie intégrante du processus d'organisation pour tout projet impliquant d'aussi importantes mutations internes.

- Adapter les motivations du personnel aux nouveaux enjeux. Les initiatives liées au recrutement et à la formation risquent d'avoir une portée limitée si elles ne sont pas appuyées par un système de motivation adapté. Il doit se fonder prioritairement sur l'intelligence et la mobilisation du plus grand nombre vers cette nouvelle politique. Il doit encourager la prise de risque et l'innovation. Il lui faut favoriser le travail collectif avec d'autres services. Très exigeante, l'élaboration d'une politique efficace du marketing de la permission et du désir peut être conduite à apporter de profonds changements dans les modes de motivation des entreprises. Il est en particulier nécessaire de tester préalablement leurs effets en termes de stress chez les collaborateurs.
- Savoir communiquer en interne : le marketing de la permission et du désir ne peut réussir sans une importante communication du chef de projet. Il lui faut en priorité savoir convaincre l'ensemble des collaborateurs concernés de son intérêt. Il doit informer les départements de l'avancement du projet et mettre en valeur les premiers succès obtenus grâce à la mobilisation des collaborateurs. Il lui faut centraliser les difficultés, les critiques et les suggestions à tous les échelons, et y répondre d'une manière interactive. Certaines entreprises qui se sont engagées dans cette voie avancent que, pour parvenir au succès, il est indispensable d'entretenir à tous les niveaux un état d'esprit de confiance dans l'organisation et de s'assurer qu'une majorité de collaborateurs se sent personnellement concernée par l'avenir du projet. Le manager doit enfin vérifier que la communication et le partage de l'information circulent bien entre les différents collaborateurs impliqués. L'utilisation de l'intranet se révèle d'une grande assistance dans la communication interne. Le directeur du projet utilisera toutes ses fonctionnalités afin de bien communiquer en permanence avec l'ensemble des collaborateurs concernés ou intéressés par l'avancement du projet. Il évaluera régulièrement si le niveau de stress créé demeure dans des normes acceptables.

18
L'interactivité pour mieux communiquer avec le cerveau du client

Le développement spectaculaire d'Internet dans le monde et sa puissance de séduction créent un nouvel environnement technologique. Aux États-Unis, il est habituel de rappeler qu'il a fallu moins de cinq ans à Internet pour conquérir 70 millions de consommateurs. Pour obtenir le même potentiel de marché, le câble a mis 25 ans et le téléphone 40 ans. Depuis 1995, considérée comme l'année d'avènement de l'interactivité, le nombre d'internautes n'a cessé d'augmenter d'une façon exponentielle dans le monde. 1995 représente l'année où, pour la première fois aux États-Unis, il y a eu davantage de PC vendus que de postes de télévision, et où le nombre d'e-mails expédiés a dépassé celui des lettres manuscrites. L'adhésion à l'abonnement Internet touche l'ensemble des pays, des classes sociales et des catégories d'âge, à quelques exceptions près. La croissance du chiffre d'affaires réalisé par ce médium conduit à un grand optimisme, même si le phénomène « *start down* », après celui des « start-ups », a un temps freiné certains enthousiasmes. Une boutade court dans la Silicon Alley (New York), un des fiefs avec la Silicon Valley (Palo Alto, San Francisco) de création des start-ups liées à Internet : « *Le chiffre d'affaires du commerce sur Internet va croître de 0 million de dollars en 2005 à 0 milliard en 2020.* » Les qualités de ce médium, décrites dans de multiples ouvrages, font de lui une arme redoutable pour le développement des produits et des services.

Internet doit son immense succès à son mode de fonctionnement technique. Il le doit en particulier à la possibilité de proposer une communication interactive et sans limite de temps ni d'espace avec l'intelligence des clients. Grâce à ce médium, le consommateur se transforme en conso-acteur. L'interactivité et la réactivité sont rendues efficaces grâce à l'élaboration de puissantes bases d'information regroupées dans le système de la GRC. Sans elles, les potentialités d'Internet seraient limitées. La puissance d'Internet remet en cause l'ensemble du dispositif marketing, et en particulier le *marketing mix*. Internet permet de s'adresser directement à l'intelligence de chaque client et de lui proposer une offre « sur mesure de masse » ou « *one to one* ».

INTERNET : UN PUISSANT OUTIL AU SERVICE DE L'INTERACTIVITÉ

VIVE LE WEB PUISSANT ET PEU COÛTEUX

Le succès d'Internet est lié à la qualité incomparable de ce nouveau médium : ubiquité, instantanéité, économie, mondialisation, possibilités maximales de présentation et de communication… La même information peut quasi instantanément être disponible et actualisée sur l'ensemble de la planète. Elle peut être produite par le cerveau d'un amateur, d'un artisan, d'un professionnel chevronné et, par conséquent, être à la portée d'entreprises disposant de moyens limités.

Internet constitue un support global, ouvrant à faible coût les portes de l'international. Des entrepreneurs créatifs ont la possibilité de l'utiliser afin de faire connaître les qualités de leurs produits ou services à des clientèles intéressées dans le monde entier. Grâce au World Wide Web, grâce aux réseaux sociaux, des solutions innovantes peuvent être rapidement connues par les clientèles susceptibles d'être séduites et ce, quel que soit le pays où elles se situent. Les vitrines du réseau Internet sont visibles partout sans tenir compte des frontières nationales ou régionales. De surcroît, il s'agit d'un support permanent diffusé jour et nuit, 365 jours par an, indépendamment des fuseaux horaires. Il s'adapte complètement aux modes de fonctionnement de l'intelligence humaine. C'est ce qui fait son succès, au risque de créer des dérives à travers l'addiction et d'autres effets indésirables.

Internet a l'avantage d'être un outil particulièrement riche au niveau de ses possibilités techniques de communication grâce à l'utilisation du multimédia. Il rend possible l'interactivité avec le cerveau du client, ce qui améliore considérablement l'emploi des approches commerciales, notamment à partir du marketing direct. Il donne la possibilité d'entrer en communication avec le monde virtuel, il présente une forte capacité à offrir un service personnalisé à un très grand nombre de clients. Il est enfin considéré comme un médium peu coûteux, comparé aux autres moyens de contact avec le client. Les experts évaluent le coût d'un e-mail à 0,20 euro, alors que celui d'un courrier est évalué à 1 euro, un contact téléphonique à 10 euros et un contact visite client à 100 euros.

À partir de l'ensemble de ses qualités, Internet devient un outil de prédilection pour le marketing des sociétés désirant élaborer des stratégies de développement orientées vers les entreprises, les professionnels, les prescripteurs, les particuliers.

INTERNET PERMET DE RENDRE LE MARKETING PLUS EFFICACE

Internet est utilisé à différents niveaux du marketing. Il permet en particulier de :

- fidéliser l'intelligence des clients en entretenant avec elle des relations régulières et interactives, mais aussi en rendant plus opérationnels le suivi et l'après-vente ;
- augmenter le trafic auprès des points de vente en apportant de nouveaux clients sensibilisés par la communication et les propositions d'avant-vente – le site Fuji constitue un exemple des possibilités d'augmentation du trafic ;
- détourner le trafic des points de vente traditionnels en offrant une meilleure valeur ajoutée et un rapport qualité/prix compétitif. La compétition Dell/Compaq se place sur ce terrain ;
- se constituer une notoriété et une image à moindre coût en s'adressant au cerveau des internautes.

Le succès du développement d'une start-up à partir d'Internet dépend largement du nombre d'internautes connectés, de la motivation des indécis envers le modernisme de ce médium et du pouvoir d'achat.

Aux États-Unis, le développement d'Internet en « *business to consumer* » est à la base de créations ayant connu une croissance fulgurante. Des noms tels que Google, Amazon, CDNOW, E-trade, eBay, Autobytel sont souvent mis en avant. La PME française Laguiole a su tirer profit de ce médium en se lançant avec succès à la conquête du marché américain pour la vente de ses célèbres couteaux.

En Europe, les ventes sur Internet croissent d'une manière exponentielle. Des sociétés telles que auFéminin, Artprice, Aquarelle, Alapage, Meetic sont mentionnées comme des exemples de succès. Tous les experts s'accordent pour avancer que l'avenir de ce médium est prometteur. Le client lui trouve un intérêt d'autant plus grand qu'il s'adresse directement à son intelligence. Pour être efficace, ce médium doit éviter de le stresser ou de l'importuner en multipliant les courriels indésirables ou les *spams*. L'utilisation du *permission marketing* est fortement souhaitable pour l'entreprise qui désire augmenter son efficacité. L'appel aux qualités qui lui sont propres, telles que la possibilité d'ouvrir ses courriels quand on le souhaite contrairement au téléphone, celle de s'entretenir avec le client contrairement à la communication publicitaire, doit être exploité. Grâce à la GRC, il permet de mettre en place une politique de contact personnalisée avec chaque client. Le neuromarketing ne peut qu'améliorer son attractivité en lui permettant de s'adapter au mode de fonctionnement de l'intelligence individuelle du consommateur.

LE CRM, OU L'ACCÈS À L'INTIMITÉ DU CLIENT

La puissance marketing d'Internet a été rendue possible et se trouve renforcée grâce à la capacité qu'ont désormais les entreprises de pouvoir stocker et gérer des quantités considérables d'informations dans des espaces limités et à faible coût. Une console Sony Playstation ou XBox valant quelques centaines d'euros peut actuellement stocker autant d'informations qu'une salle d'ordinateurs des années 1970 qui coûtait plusieurs millions de dollars. À partir de ces technologies a été créé l'outil CRM (Customer Relationship Management) en français GRC (gestion de la relation client). Il constitue un système élaboré de recueil et de traitement des informations à partir des clients permettant d'accéder à leur intimité comportementale et de développer une relation personnalisée et interactive avec leur intelligence.

Il présente, dans les entreprises qui le mettent en place, un atout de premier plan pour leur stratégie de fidélisation. Utilisé de façon optimale, il aide à garder ses clients en anticipant leurs besoins et en engageant une politique relationnelle incomparable avec eux. Il conduit à la réalisation d'actions *one to one* ou « *sur mesure de masse* » parfaitement adaptées aux évolutions comportementales des attentes de l'intelligence, centrées sur l'hédonisme ou la personnalisation. Il ouvre la voie au parrainage.

Grâce à la GRC, les clients coûteusement acquis par les stratégies de conquête peuvent être conservés et rentabilisés pendant longtemps. La GRC constitue la base de toute politique de qualité auprès de chaque client que l'entreprise souhaite garder. Actuellement instaurée dans les sociétés disposant de nombreux clients (compagnies aériennes, de gaz, d'électricité, de télécoms, banques, assurances, hôtels, cartes...), la GRC demeure aux prémices de son utilisation.

L'écart entre ses possibilités techniques, les souhaits d'application déclarés et la réalité perçue par l'intelligence du client laisse parfois à désirer. Les relations souvent décriées par le consommateur avec le *« call center »* ou centre d'appel de sa compagnie de télécoms, d'électricité ou sa banque reposant sur un dispositif GRC coûteux suffisent à montrer les limités de son efficacité. La faute vient bien souvent du fait qu'il en est fait usage dans le cadre d'un marketing traditionnel s'appuyant davantage sur la quantité des relations recherchées avec les clients que sur la qualité. Ma banque, qui dispose d'un important système de GRC, si j'en crois ses déclarations dans les conférences de marketing, s'en sert rarement pour me parler de mes préoccupations et de mes attentes. Elle l'utilise presque exclusivement pour encourager son centre d'appel ou ses commerciaux à me proposer le dernier produit qui figure dans leurs objectifs. Or, ce produit correspond rarement à mes besoins et leur appel interrompt souvent mes activités à des moments où j'ai autre chose à faire que de converser poliment avec mon banquier. Quand j'ai besoin de ma compagnie téléphonique pour une raison précise, commence alors un véritable « enfer » d'attente et d'interlocuteurs aussi aimables qu'incompétents pour résoudre mon problème dans le cadre d'une conversation longue, fondée sur des recherches inefficaces qui, de surcroît, me sont facturées. Pourtant, son directeur marketing est très fier de la pertinence de son système de

GRC dans le dernier colloque international à la mode. Un énorme écart perdure entre les possibilités techniques de la GRC qui sont immenses et l'efficacité de son utilisation qui demeure limitée parce qu'elle ne rencontre pas assez l'intelligence des clients.

La solution ne peut être trouvée que si les entreprises acceptent de modifier leur marketing à partir du désir des clients et en obtenant sa permission pour communiquer avec lui sur des sujets qui l'intéressent quand il le souhaite et où il a envie. Seule cette approche peut transformer ce puissant outil relationnel en arme marketing redoutable. Il peut alors contrer efficacement la concurrence en ôtant à l'intelligence du client tout souhait d'aller voir ailleurs, tant il est traité ici en véritable VIP.

La bataille marketing du futur, liée aux importants investissements technologiques, ne peut se gagner que si un nouveau marketing, centré sur les nouveaux comportements du client et sur les attentes des réseaux de distribution, oriente les technologies, et non l'inverse. L'appel au neuromarketing, qui dresse une synthèse entre le marketing et le fonctionnement de l'intelligence humaine, est indispensable pour la conception d'un système de GRC efficace. Il doit compenser les dérives qui consistent trop souvent à élaborer le dispositif davantage à partir d'impératifs techniques que de préoccupations humaines. Pour être pleinement efficiente et jouer un rôle fondamental de soutien de la politique commerciale et marketing fondée sur l'utilisation massive d'Internet, la GRC doit être conçue à partir des attentes de l'intelligence du client et doit permettre de répondre à ses besoins.

■ ADAPTER INTERNET AUX MODES DE FONCTIONNEMENT DE L'INTELLIGENCE DU CLIENT

COMPENSER LE MANQUE DE CRÉATIVITÉ PAR L'INNOVATION VALEUR

Par leur puissance innovatrice, les technologies émanant d'Internet et de la GRC remettent en question le célèbre principe du marketing consistant à créer des produits en fonction des goûts, des besoins et des attentes des consommateurs. Le rôle fondamental du client n'est pas remis en question. Toutefois, l'entreprise qui s'aventure dans le

défi Internet est obligée d'admettre que le client ne peut exprimer un besoin pour un produit qu'il ne connaît pas et qu'il est parfois incapable d'imaginer. Il ne peut donc guider l'entrepreneur dans sa stratégie de création de marché. Comme le rappelle Jean-Jacques Rechenmann : « *Le client est toujours roi, mais c'est un roi aveugle*. » La célèbre phrase d'Akio Morita, fondateur de Sony, correspond bien à la nouvelle conception de l'approche marketing dans le cadre d'Internet : « *Les marchés ne sont pas faits pour être étudiés, mais pour être créés*. » Les technologies issues de ce médium font appel à un marketing créatif et réactif que certains auteurs appellent marketing « créatique » (Arnaud Dufour), marketing aventurier (Jean-Jacques Rechenmann), ou encore marketing « disruptif » ou marketing de rupture (Jean-Marie Dru). Cette interpellation réclame une évolution du concept de marketing allant au-delà du sens du client pour s'intéresser à ses désirs, ses phantasmes, en obtenant sa permission pour communiquer et établir une relation affective avec lui. Face à l'émergence des nouvelles technologies, le cerveau est dépassé. Soumis à un stress trop fort lorsqu'on l'interroge sur sa manière de voir le futur, le client a des réponses conventionnelles pour exprimer ses souhaits. En matière d'innovation, il désire ce qu'il connaît déjà avec quelques petites nouveautés. L'évolution des technologies issues d'Internet est trop rapide pour le cerceau de la majorité des clients. Les innovations doivent venir d'autres méthodes que les études de marché. L'appel aux approches de disruption ou d'innovation valeur, destinées à découvrir des « océans bleus », apparaît pertinent.

RASSURER LE CERVEAU DU CLIENT EN FAISANT APPEL À LA COMMUNAUTÉ

Pour décider avec un maximum de sérénité, le cerveau a besoin d'être rassuré. Les sites tels qu'eBay, Amazon ont bien compris cette attente. Ils proposent un ensemble de témoignages ou d'évaluations du client ayant acheté, lesquels permettent de rassurer le cerveau du nouveau consommateur hésitant.

Le développement d'Internet a permis l'émergence de communautés de goût et d'intérêt, composées d'internautes communiquant régulièrement entre eux. La multiplication des réseaux sociaux dans chaque pays européen comme aux États-Unis contribue à amplifier ce

phénomène. Avant de décider d'un achat, l'internaute adhérant à ces réseaux s'informe auprès de la communauté. Les leaders de certaines communautés deviennent d'incontournables références ; ils sont écoutés et souvent suivis dans leurs recommandations. Identifier les communautés qui communiquent sur Internet constitue un premier travail indispensable pour le *marketer* souhaitant utiliser ce médium. Susciter l'intérêt des adhérents réclame de savoir bien communiquer à travers leurs habitudes et leurs codes. La recherche des leaders de la communauté se voit préférée à l'approche massive d'un segment de clients. Le *buzz marketing*, à partir de *blogs*, de *chats*, de forums, de films viraux, se substitue à la communication traditionnelle. La personnalisation de masse ou *one to one* va se confronter aux approches globales adressées à un segment spécifique du marché.

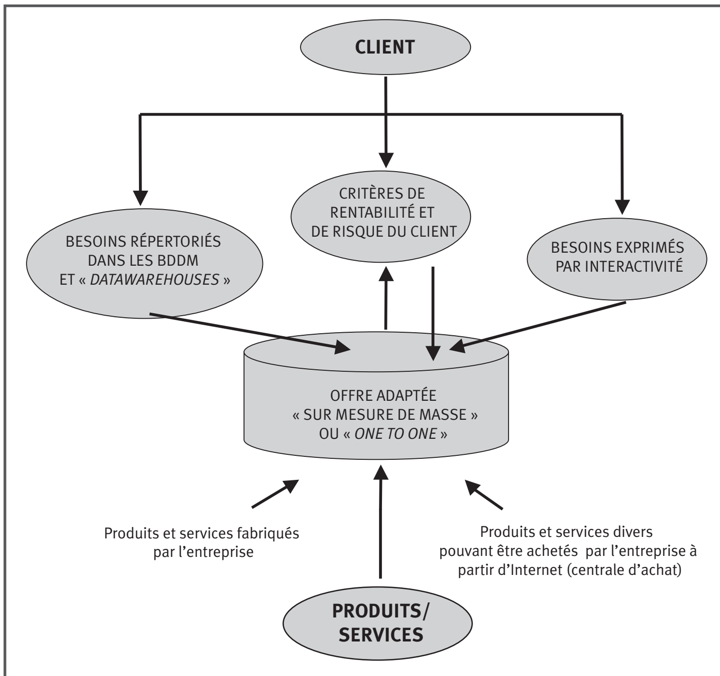
ADAPTER L'OFFRE INTERNET À L'ÉGOCENTRICITÉ DU CERVEAU : LE *ONE TO ONE*

Le marketing sur Internet est prioritairement fondé sur l'accès à l'information. Le destinataire du message prend désormais la décision d'aller ou non la quérir. Il ne subit plus l'information, mais va la chercher. Cette évolution impose la mise en place d'une approche relationnelle personnalisée. Elle est appelée *one to one* par Don Peppers et Martha Rogers[1], auteurs de deux ouvrages de référence sur le sujet. Ils ont aussi développé un site personnalisé : 1to1.com.

L'évolution de la GRC s'est faite en parallèle de celle des technologies de traitement utilisées dans les différentes approches marketing. Les ordinateurs de la nouvelle génération, avec des logiciels d'exploration, sont capables de gérer à moindre coût des banques de données gigantesques. Ces banques de données sont organisées sous forme de matrices à accès rapide intégrant des logiciels qui peuvent automatiquement bâtir un modèle de comportement du client reposant sur une analyse passée de ses transactions, mais aussi à partir de nombreuses caractéristiques de classification. L'ordinateur, avec ses logiciels d'exploration et de traitement, a désormais la possibilité de mettre à nu l'intimité cybernétique de l'intelligence du consommateur. Après les banques de données de la première génération, tournées vers un

1. Don Peppers et Martha Rogers, *Le One to One*, Éditions d'Organisation,1998 ; *Le One to One en pratique*, Éditions d'Organisation, 1999.

marketing de masse, celles de la deuxième génération, beaucoup plus élaborées, permettent d'arriver à un marketing interactif, individualisé. Une application est présentée dans la figure suivante.



Le *one to one* ou « sur mesure de masse »

Comme le font remarquer Don Peppers et Martha Rogers[1], cette approche du marketing repose sur quatre principes essentiels :

1. L'identification des clients. Une segmentation poussée des clients et de leurs attentes est primordiale. Un consommateur qui n'a pas d'attente par rapport à un produit de la gamme d'une « entreprise » ne nécessite pas d'être sollicité dans des actions dont les résultats sont courus d'avance.
2. La différenciation de chaque client. Chaque client a des besoins particuliers. Il est plus ou moins rentable pour l'« entreprise ». Sa valeur doit déterminer l'investissement et le temps qu'il est nécessaire de lui allouer.

1. *Ibid*.

3. L'interaction avec le client. Avoir un contact individualisé et interactif est la base même du marketing *one to one*. Chaque contact avec le client est une opportunité de mieux le connaître, d'identifier ses nouveaux besoins et d'évaluer la rentabilité qu'il représente.
4. La commercialisation de produits « sur mesure ». Produire et commercialiser un produit sur mesure à un client spécifique demeure la compétence la plus difficile à mettre en place. Elle permet une véritable différenciation par rapport à la concurrence. La personnalisation de l'offre est possible, à la condition d'intégrer dans la chaîne de production le « feed-back » du conso-acteur.

La mise en place de ce type de démarche, par le marketing, dépasse le simple cadre d'Internet. Le téléphone, le fax, le courrier sont utilisés conjointement en attendant l'arrivée massive d'Internet *via* la télévision interactive et le téléphone mobile.

Un nouvel atout déterminant dans la gestion de l'information s'impose, celui conduisant à la possibilité d'instaurer un dialogue personnalisé et permanent avec l'intelligence du client, et de gérer le tout d'une manière instantanée et continue. Le marketing *one to one* permet de lui apporter en temps réel une réponse à ses attentes sous la forme d'une offre sur mesure. Cette offre est rendue possible grâce à l'optimisation, à partir d'agents de recherche intelligents, des attentes et du niveau de rentabilité de chaque client. Les attentes du client sont décelées à partir des *datawarehouses* ou de l'interactivité formulée en temps réel. Les critères de rentabilité sont intégrés dans le système d'information de l'entreprise, lequel est lié aux connaissances intimes des besoins des clients ou encore de la simulation de ces besoins.

La figure ci-contre schématise la manière dont peut se réaliser une approche de marketing *one to one*. L'offre est matérialisée sous la forme d'une banque de produits et de services bruts émanant des possibilités de fabrication de l'entreprise… Elle peut aussi provenir de services élaborés par des partenaires sous-traitants regroupés dans une centrale d'achat qui les recueillent à partir d'Internet. Les agents de recherche intelligents sélectionnent, à travers la multiplicité des offres, des produits ou des services correspondant aux attentes formulées par le client ; ils vont faire le marché en fonction de spécifications précises et revenir avec des recommandations d'achat pertinentes. Des systèmes tels que Bargain Finder, développés aux États-Unis, permettent,

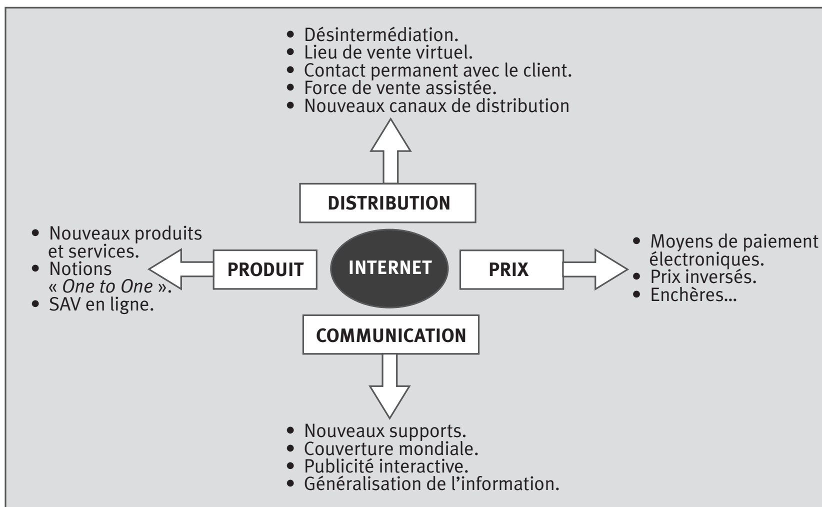
par exemple, de comparer les différents prix proposés pour un produit, de sélectionner le moins cher et de déclencher l'achat.

Le marketing *one to one* a également la possibilité d'adapter l'ensemble des propositions commerciales à la valeur de chaque client. Elle est calculée d'une manière prévisionnelle à travers la « *life time value*[1] ». Il s'agit d'évaluer, pour chaque client, ce qu'il rapporte s'il est fidélisé pendant un nombre d'années choisi en fonction de la stratégie marketing décidée.

VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DU MARKETING ORIENTÉE VERS L'INTERACTIVITÉ : LE E-MARKETING

VERS UNE PROFONDE REMISE EN CAUSE DU « *MARKETING MIX* TRADITIONNEL »

La puissance du média Internet, son entrée dans le monde virtuel, ses possibilités d'interactivité dans le temps et l'espace entraînent une importante remise en question du *marketing mix*. La figure suivante, inspirée d'Arnaud Dufour[2], présente cette remise en cause.



Interpellation du *marketing mix via* Internet
Source : adapté d'après Arnaud Dufour.

1. En français EMM : espérance mathématique de marges.
2. Arnaud Dufour, *Le Cybermarketing : Intégrer Internet dans la stratégie d'entreprise*, PUF, 1997.

La variable produit

En utilisant Internet, un *marketer* inventif se retrouve en position de faire rapidement connaître, à un coût réduit et dans des délais limités, les avantages de ses produits dans le monde entier. L'intérêt est particulièrement significatif lorsqu'il s'adresse à des consommateurs à la recherche régulière d'informations sur les produits proposés. Tel est, par exemple, le cas des collectionneurs.

Internet et la GRC présentent pour les *marketers* d'autres possibilités telles que personnaliser l'offre pour chaque client dans le cadre d'une approche *one to one*, répondre aux attentes en temps réel, transmettre des informations techniques avec des délais extrêmement courts dans n'importe quel lieu. En France, la société Mary, lauréate du master du Web, propose la fabrication de chemises sur mesure *via* Internet. Cette recherche de personnalisation est largement développée aux États-Unis par de grandes sociétés comme Levis et Nike.

Au-delà du fait d'être correct, le produit se doit d'être désirable et irréprochable pour que l'on parle de lui dans la communauté. Au-delà d'être satisfaisante, sa qualité doit être exceptionnelle pour ne pas se voir fortement dénigrée dans les *chats*, les forums, les *blogs*… Tout défaut peut être sanctionné par un regroupement rapide de consommateurs qui n'hésitent pas à se cotiser pour s'offrir un bon avocat, faire un procès, informer largement les organismes de « consumérisme », les médias et, bien évidemment, la communauté des internautes. Aux États-Unis, suite à un défaut de freinage sur un de ses modèles de voitures, une grande société automobile a connu d'importants déboires face à un regroupement de plusieurs milliers de clients sur Internet qui ont engagé collectivement un avocat réputé et l'ont attaquée.

La variable prix

Le prix constitue une variable clé du *marketing mix* sur Internet. Les usages traditionnels se voient modifiés. Il s'agit d'abord du paiement avec l'amélioration des systèmes de règlement électroniques.

La principale remise en cause vient toutefois de l'inversion de la politique de tarification. À partir d'Internet, le client peut fixer son prix et rechercher des fournisseurs susceptibles de répondre à ses attentes. Il peut se regrouper, comme ce fut le cas aux États-Unis pour l'achat de

Palm Pilot, et suggérer à la société fabriquant le produit de lui faire un tarif de gros correspondant à un achat en quantité.

Un nombre accru de sociétés proposent des logiciels permettant à leurs clients de rechercher des fournisseurs acceptant une commande à un prix choisi par eux. Aux États-Unis, des sociétés comme Eloan (sélection des meilleurs crédits immobiliers), Priceline (recherche de billets d'avion ou de nuits d'hôtel), Bestbook (compare les prix des livres…) apportent ce service. Les sites consacrés à la vente aux enchères de produits de biens de grande consommation ne cessent de se multiplier : Onsale (vente en ligne de produits informatiques), Autobytel (voitures au meilleur prix), l'incontournable eBay…

En France, on assiste au lancement de nombreuses start-ups permettant la recherche de produits définis par le client. Keystone (recherche de logement), Degriftour (voyages, billets d'avion, chambres d'hôtel), Autovalley (voitures…).

La variable distribution-vente

Une entreprise peut utiliser Internet au détriment des canaux de distribution physiques en répercutant au client une partie de la valeur récupérée. Cette approche a fait le succès de sociétés telles que Amazon, CDNOW, Dell, Laguiole (aux États-Unis)…

Internet peut être employé comme un outil de communication, d'information et de motivation avec le réseau de distribution traditionnel. Il agit en étroite collaboration avec ce dernier en lui apportant un trafic additionnel. C'est le cas de Fruit of the Loom avec Activewear, ou encore d'Autoweb, dont le site a été conçu et développé en association avec les concessionnaires et les professionnels de l'automobile.

Internet constitue un excellent appui des réseaux de vente en leur permettant d'obtenir en temps réel des informations, des programmes d'expertise, des formations personnalisées… Son essor à partir du téléphone mobile ne fait qu'accentuer cette tendance.

Au niveau de la distribution et de la vente, Internet contribue à apporter tant une évolution significative qu'une amélioration technique indéniable du marketing direct. Les canaux de distribution virtuels ne cessent de s'améliorer et leurs ventes de croître, tant en Europe qu'aux États-Unis et en Asie.

La variable communication

La quatrième variable du *marketing mix* influencée par Internet est la communication. Elle permet au *marketer* d'une jeune entreprise de créer une image de marque et de développer une communication mondiale à des coûts qui sont sans commune mesure avec ceux des traditionnels médias publicitaires.

Pour obtenir une entière efficacité, la communication sur Internet doit répondre à des règles d'élaboration qui lui sont propres :

- être interactive et bidirectionnelle ;
- privilégier l'accès facile à l'information et la transparence ;
- faire appel à une créativité propre à ce médium à travers l'utilisation des outils de communication spécifiques ;
- s'intégrer dans la « *nétiquette* » en participant aux forums, aux *chats*, aux *newgroups*, aux *blogs*, en créant des films viraux ;
- éviter les *spams* ou messages parasites non désirés, souvent peu appréciés des internautes ;
- savoir s'adresser aux communautés.

L'AVÈNEMENT DU « E-MARKETING »

L'évolution des entreprises vers un concept de e-marketing se produit progressivement. Elle est conditionnée par plusieurs facteurs qui, à l'heure actuelle, semblent incontournables : l'évolution des NTIC et la possibilité de se les approprier à des coûts raisonnables ; la facilité d'utiliser des technologies devenant chaque jour plus conviviales à partir de récepteurs moins coûteux que les ordinateurs, tels que, par exemple, le téléphone ou la télévision ; le degré d'acceptation d'Internet qui ne cesse de croître dans toute l'Europe après les États-Unis – son utilisation commence à atteindre des couches de population plus âgées et rencontre un faible taux d'abandon.

En moins de dix ans, les entreprises européennes ont subi une véritable révolution. Tout d'abord avec l'essor des réseaux de distribution directs, qui répondent à une très forte demande de proximité de la part des consommateurs ; le client n'a plus besoin de se déplacer, il peut réaliser de son domicile de nombreux actes d'achat. Ensuite, avec la sophistication des bases de données, des outils de traitement de l'information et des télécommunications, qui offrent la possibilité de mieux

connaître les clients et d'entretenir, avec leur intelligence, une relation intime et interactive.

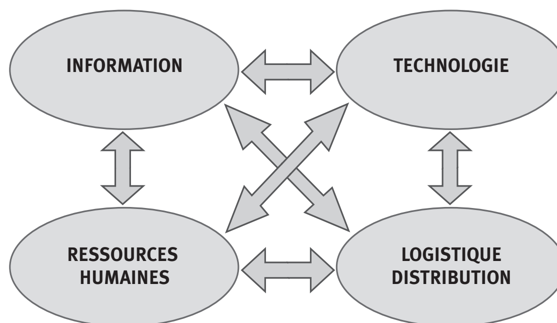
Parallèlement, l'intelligence des clients se familiarise, dans la vie privée comme dans la vie professionnelle, avec des technologies comme l'ordinateur, le téléphone ou la télévision. Elle prend peu à peu conscience des opportunités offertes en termes de confort, de gain de temps, de proximité et de disponibilité.

La société d'information qui se met progressivement en place change les habitudes et modifie les modes de consommation ; les clients sont plus informés, plus actifs, mais aussi plus volatils. Leur intelligence réclame aux entreprises partenaires des réponses précises et personnalisées avec des produits et des services « sur mesure ». Elle souhaite une distribution « *Triple A : Anywhere, Anyhow, Anytime*[1] ». Pour faire face à ces nouvelles attentes, les entreprises doivent être à même de mettre en œuvre un marketing intégrant le concept d'« e-marketing ».

Le e-marketing a pour but, à travers l'utilisation de l'ensemble des technologies disponibles, d'optimiser la création de valeur des entreprises en s'efforçant de satisfaire les besoins intimes de l'intelligence de chaque client d'une manière globale, permanente, interactive et dans le cadre de la plus grande proximité possible.

VERS LE *E-MARKETING MIX*

Le *e-marketing mix* s'organise autour de quatre variables managériales clés que constituent : l'information, la technologie, la logistique (distribution), les ressources humaines.



Les fondements du *e-marketing mix*

Source : d'après Michel Badoc, Bertrand Lavayssière et Emmanuel Copin[2]

1. Partout où elle en a besoin, globale et permanente.
2. Michel Badoc, Bertrand Lavayssière et Emmanuel Copin, *Le E-marketing de la banque et de l'assurance*, Éditions d'Organisation, 2000.

Chacune de ces variables peut être considérée comme une source autonome de développement de nouvelles clientèles ou de nouvelles offres. Elles doivent être organisées et harmonisées entre elles, de façon à obtenir la meilleure satisfaction du client au niveau de ses attentes les plus personnalisées en matière de produits et de services. Le rôle du *e-marketing mix* consiste à optimiser cette satisfaction. Pour réussir, trois éléments deviennent indissociables. Ils sont destinés à compléter la variable technologique.

L'information

Au-delà de son rôle essentiel pour le marketing, elle représente une source de développement importante à travers la création de nouveaux produits et services. Le marketing sans la gestion de l'information risque dans le futur d'être incapable de créer une valeur ajoutée pour le client et pour l'entreprise. Seule sa parfaite maîtrise permet d'entrer dans son intimité et de satisfaire les attentes les plus personnalisées de son intelligence.

Les ressources humaines

Elles constituent, avec les clients, l'autre richesse de l'entreprise. Toute approche marketing technologique qui ne prend pas en compte les compétences actuelles et futures des collaborateurs, qui n'intègre pas leur capacité d'adaptation et de changement, qui oublie les impacts des innovations sur l'organisation, risque d'être vouée à l'échec. Le marketing traditionnel traite très partiellement de cette variable essentielle. Dans le concept du *e-marketing mix*, elle devient un facteur clé de la réussite. Lorsque la technique froide d'Internet rencontre les limites de l'impersonnel, l'humain doit rapidement venir se substituer à elle. Il est difficile d'engager des relations chaleureuses en conversant avec un ordinateur à réponse vocale. Lorsque l'interactivité d'Internet rencontre des difficultés dans ses relations avec l'intelligence du client, un dispositif de commerciaux physiques doit rapidement pouvoir prendre le relais d'une façon naturelle pour l'interlocuteur.

La logistique/la distribution

Avec l'avènement des technologies du futur, elle conditionne l'ouverture vers la plus forte proximité possible et l'interactivité. La croissance

rapide d'Internet oblige les entreprises à reconsidérer en profondeur les politiques liées à la logistique de leurs canaux de distribution et à les harmoniser dans le cadre d'une stratégie multicanale.

Le *e-marketing mix* réclame la recherche d'une cohérence globale entre ces quatre éléments. Elle est nécessaire pour optimiser la valeur ajoutée, tant pour le client que pour l'entreprise et ses canaux de distribution. Le *e-marketing mix* tire son efficacité du décloisonnement entre les métiers. Les experts de cette discipline doivent harmoniser leurs actions au quotidien avec les hommes de l'informatique, des ressources humaines et de la gestion des réseaux, chacun avec son langage et sa culture. Cette évolution ne peut être menée à bon terme que si elle est accompagnée d'une politique délibérée de conduite du changement.

LA DÉMARCHE « E-MARKETING »

Le *e-marketing* peut être mis en place à partir d'une démarche rationnelle, présentée par la figure suivante, page 279. Elle permet de tirer le meilleur parti des quatre variables fondamentales que nous venons de voir. Elle se traduit par l'élaboration d'une stratégie adéquate valorisant les avantages compétitifs respectifs de chaque enseigne à partir de la maîtrise des nouvelles technologies. Dans ce cadre, la stratégie devient l'art d'allouer les ressources (compétences, financement, temps) en fonction des objectifs (clients, collaborateurs, financiers...). Une fois élaborée, elle doit conduire à optimiser les forces respectives de chaque variable fondamentale avant qu'elles ne soient harmonisées dans le cadre du *e-marketing mix*.

La démarche *e-marketing* se réalise par étapes successives. La première consiste à dresser un bilan des capacités et des potentialités de l'entreprise dans les cinq domaines que constituent : les marchés, la maîtrise des nouvelles technologies, les possibilités offertes par le système d'information interne, le niveau de modernisation des canaux de distribution, les potentialités des collaborateurs à s'adapter à leur utilisation.

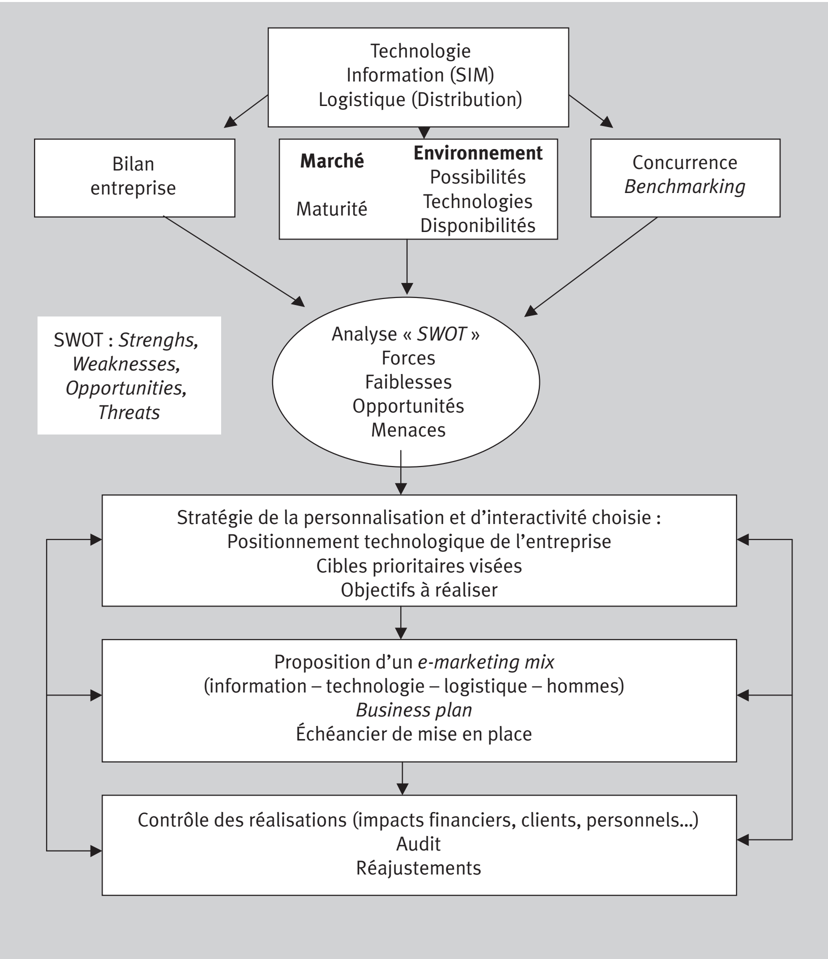
Le bilan interne est comparé à une évaluation des réalisations et des perspectives de développement des principaux concurrents à partir d'études de *benchmaking*. Il est confronté à une analyse des attentes exprimées par les clientèles actuelles ou potentielles face aux offres rendues possibles par les équipements technologiques.

L'étude des clients comporte des éléments quantitatifs (par exemple le taux d'équipement en appareils permettant de se connecter aux technologies du futur) et qualitatifs (par exemple l'anticipation du niveau des attentes). Elle intègre une évolution prospective. Bien évidemment, le bilan tient compte de la disponibilité des systèmes et des matériaux sur les marchés de l'offre. Une synthèse comparative permet à chaque entreprise de dresser un pronostic de ses capacités de pouvoir développer un marketing *one to one* efficace en utilisant, dans un délai jugé raisonnable, les potentialités technologiques qu'elle possède ou qu'elle peut se procurer.

La deuxième étape a pour but d'apporter au CEO un éclairage suffisamment pertinent pour qu'il puisse décider d'une stratégie dans ce domaine. Elle se traduit par le choix d'une position de l'entreprise face à l'importance de la mise en place des technologies du futur dans le cadre de la politique de développement choisie. Le positionnement conduit à la présentation d'une identité pour le personnel et d'une image auprès de la clientèle ; à la détermination de cibles précises vers lesquelles est orientée en priorité l'utilisation de ces nouveaux outils ; à la fixation d'objectifs liés aux espoirs de réalisation concernant la promotion d'activités nouvelles et à la réduction des coûts internes.

La troisième étape s'attache à proposer les outils opérationnels nécessaires, ainsi que les systèmes d'information, de communication et de distribution. Elle s'applique à préparer les mentalités internes à accompagner le changement afin de limiter le stress des collaborateurs et à harmoniser les quatre variables essentielles dans le cadre d'un *e-marketing mix*.

Une quatrième étape est consacrée au suivi des opérations dans le temps. Elle comporte la possibilité de contrôler et d'analyser les écarts liés aux clignotants jugés les plus pertinents. Elle inclut un dispositif d'« audit interne » et de modification du processus en cas d'apparition de difficultés imprévues.



La démarche « e-marketing »

Source : d'après Michel Badoc, Bertrand Lavayssière et Emmanuel Copin[1]

1. *Ibid.*

19

La politique de marque pour rassurer le cerveau du client

La marque constitue un enjeu fondamental pour rassurer le cerveau du client. Au-delà d'un simple nom et d'un logo, elle représente un ensemble de valeurs associées à une entreprise. Seul l'intérêt pour ces valeurs conduit le client à préférer une enseigne plutôt qu'une autre, en dehors des critères de choix traditionnels que sont la proximité ou le tarif le moins cher.

Au-delà de l'attirance du client, la marque est un atout pour la création d'une culture fondée sur des valeurs communes et sur une philosophie d'entreprise fédératrice. Elle devient un élément clé de mobilisation de l'ensemble des personnels des sièges et des réseaux aux niveaux national et international. Lorsqu'elles sont respectées, ces valeurs, en montrant aux collaborateurs la politique sociale de l'entreprise, constituent un véritable antistress.

En présentant une garantie de promesses envers les clientèles cibles choisies, la marque devient une arme décisive pour rassurer et fidéliser les intelligences des consommateurs. En créant de la cohérence stratégique et en fédérant les personnels, elle crée de la valeur et constitue un véritable capital pour l'entreprise.

La société Interbrand publie chaque année dans le *Financial Time* un classement des marques les « plus puissantes » ainsi que leur valeur en millions de dollars. La palme revient à Coca-Cola dont la valeur, pour sa seule marque, est estimée selon les années à environ 70 milliards d'euros. Elle est habituellement suivie par Microsoft, estimée à 65 milliards d'euros, puis par IBM, estimée à 55 milliards d'euros. Parmi les marques européennes, on notera Mercedes (22 milliards d'euros), LVMH (8 milliards d'euros), L'Oréal (6 milliards d'euros). Ces estimations sont données à titre indicatif. Elles varient chaque année, notamment en période de crise.

Pour Jean-Noël Kapferer[1], expert mondial des marques : « *La marque est un nom qui a du pouvoir*[2]. » Le pouvoir d'influencer le cerveau du client, mais aussi celui des partenaires de l'entreprise et de l'environnement.

Les enjeux pour les marques sont multiples :

- donner au cerveau des clients et prospects des raisons objectives de choisir une enseigne en dehors des critères prix et proximité ;
- convaincre l'intelligence du client de souscrire aux produits et aux services d'une société ou d'acheter dans ses canaux de distribution grâce à une adhésion à des valeurs différentes de celles attribuées à la concurrence ;
- faire face à de nouveaux entrants. La présence d'une marque dotée de forts attributs professionnels constitue une barrière d'entrée non négligeable face à la pénétration d'« *outsiders* » sur ses marchés. Une marque connue rassure l'intelligence du client. Lorsqu'elle ne l'est pas, le cerveau tente de se prémunir contre le risque de l'inconnu et détourne le client de l'achat ;
- résister à la pression de partenaires trop exigeants, notamment lorsqu'ils assurent la distribution des produits et des services. Les entreprises évoluant dans le domaine des biens de grande consommation ont compris depuis longtemps l'importance des marques pour faire face aux multiples exigences des centrales d'achat de la grande distribution ;

1. Jean-Noël Kapferer est l'auteur de nombreux ouvrages sur la marque publiés dans différentes langues. Parmi les plus connus, on notera *Les Marques*, *Ce qui va changer les marques*, *Les Marques à l'épreuve de la pratique*. Tous parus aux Éditions d'Organisation.
2. Jean-Noël Kapferer, *Les Marques : Capital de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1998.

- créer des valeurs communes pour l'ensemble des personnels d'un groupe, en particulier dans le cadre de restructurations et de développement international. Dans le contexte de concentration d'entreprises, un problème se présente rapidement : celui de savoir si la direction générale souhaite établir une culture commune pour l'ensemble des filiales ou, au contraire, laisser chacune d'entre elles vivre sa vie comme société indépendante. La volonté de créer des valeurs communes à l'ensemble des filiales du groupe fut un critère décisif pour le choix d'une marque unique mondiale chez : AXA, Total, Allianz, Suez, Vivendi... ;
- prendre un nouveau départ, suite à un passé immédiat que l'entreprise souhaite rapidement oublier. Worldcom devient MCI, Vivendi Environnement se transforme en Véolia pour montrer sa rupture avec l'ère Jean-Marie Messier, le Crédit Lyonnais change son nom en LCL.

Créer une marque pour rassurer le cerveau du client est loin d'être aisé. Son élaboration doit être guidée par une politique, suivie de moyens et gérée par une organisation. En définitive, le plus crucial ne sera pas ce que la marque dira aux consommateurs, mais plutôt ce que les consommateurs diront de la marque.

DÉFINIR UNE POLITIQUE POUR RÉALISER LA TRIADE POSITIONNEMENT–IDENTITÉ–MARQUE

LA TRIADE : UNE APPROCHE PROGRESSIVE DE LA POLITIQUE DE MARQUE

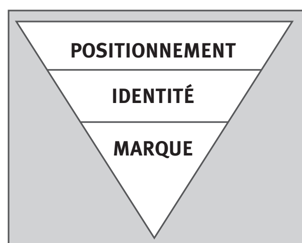
Une politique de marque s'effectue à travers un processus progressif. Comme le montre la figure suivante, elle passe par le choix d'un positionnement, puis d'une identité et, enfin, de la marque.

Le positionnement représente la volonté stratégique. Il correspond aux valeurs que l'entreprise désire faire connaître à l'intelligence des clients à travers une future marque institutionnelle, ou encore aux promesses attribuées à une marque choisie pour un produit, un service, un réseau de vente.

L'identité concerne les personnels des sièges et des canaux de distribution. Elle consiste à doter l'entreprise de valeurs et à créer une osmose

entre les comportements des personnels et les valeurs portées par le positionnement. La société Nike, par exemple, s'efforce de créer une symbiose entre les valeurs du sport et le comportement de l'ensemble de son personnel.

La marque, pour sa part, devient une réalité lorsque les valeurs et les promesses de l'entreprise sont perçues comme réelles et distinctives de la concurrence par l'intelligence des clients et des prospects, ou encore par celle d'autres acteurs tels que les actionnaires, les futures recrues, les collaborateurs des réseaux de distribution, les prescripteurs.



La triade positionnement-identité-marque

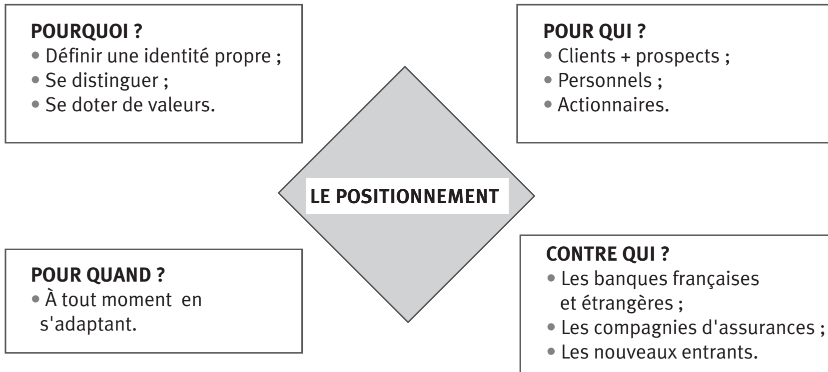
LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE

Le positionnement correspond à un choix stratégique pour l'entreprise. Pour Jean-Noël Kapferer[1], comme le montre la figure ci-après, il doit permettre de répondre à quatre questions : Pourquoi ? Pour qui ? Contre qui ? Pour quand ? Illustrons ces propos en prenant pour exemple la politique de création d'une marque unique internationale par le Groupe d'assurances AXA :

- Pourquoi ? Pour se définir une identité propre, fondée sur des valeurs spécifiques ; pour se distinguer de ses principaux concurrents ; pour orienter l'ensemble du groupe à partir de valeurs communes ; pour créer à l'échelon de chaque filiale nationale et internationale un sentiment d'appartenance à l'entreprise et aux valeurs AXA[2].
- Pour qui ? Pour les clients, les prospects, mais aussi les personnels des sièges et des réseaux, les actionnaires, les analystes financiers, le recrutement de futurs personnels...

1. Jean-Noël Kapferer, *op. cit.*
2. Conférence à HEC d'Olivier Mariée, directeur marketing et distribution d'AXA.

- Contre qui ? Contre les sociétés d'assurances concurrentes, mais également les nouveaux entrants ; contre les réseaux bancaires, la grande distribution, les portails diffusant des produits et des services d'assurances et financiers.
- Pour quand ? Cela est variable en fonction des différents pays, selon que la marque locale est faible ou forte. Durée anticipée : cinq ans pour réaliser un passage général à la marque unique.



Le positionnement

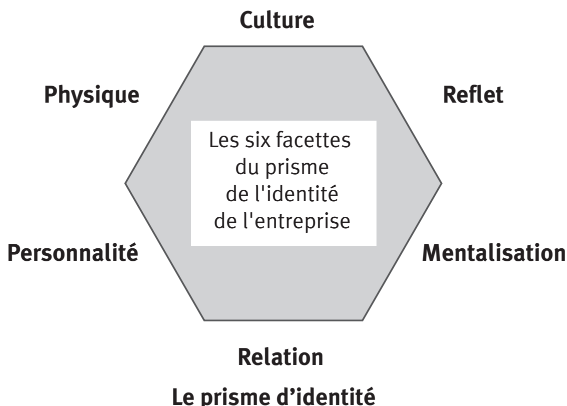
Source : adapté de Jean-Noël Kapferer.

L'IDENTITÉ DE MARQUE

Comment différencier la BNP-Paribas de la Société Générale ou du Crédit Lyonnais ? Comment distinguer les Banques Populaires du Crédit Mutuel ? Au niveau des entreprises d'assurances, où se situe la singularité d'AXA, du GAN ou des AGF, de Groupama, de MMA ? Manifestement, la notion de positionnement a ses limites : elle permet, certes, de différencier les entreprises s'adressant à des clientèles différentes, avec des produits ou services différents ; elle permet donc une différenciation de base. En revanche, elle n'aide plus les responsables de la communication visant les mêmes cibles, avec les mêmes moyens et les mêmes services. Or, cette situation est caractéristique de la concurrence dans de nombreux secteurs d'activité. Pour pallier les limites du concept de positionnement, Jean-Noël Kapferer[1] et Jean-François Variot[2] proposent

1. Jean-Noël Kapferer, *« Le Prisme d'identité : Nouvel outil de diagnostic et de maîtrise de l'image de l'entreprise »*, 4e journée annuelle du Centre de recherche sur la communication, Paris, CEP Éditions.
2. Jean-François Variot, *La Marque post publicitaire : Internet, acte II*, Village Mondial, 2001.

une méthodologie opérationnelle originale permettant de préciser où se situent les singularités d'une entreprise. Leur approche tourne autour du concept d'identité de marque ou d'entreprise ; elle s'appelle « le prisme d'identité ».



Le prisme d'identité

Source : d'après Jean-Noël Kapferer et Jean-François Variot.

Pour les deux auteurs précédemment mentionnés, l'identité se décompose en 6 facettes : le physique, la personnalité, le culturel, la relation, le reflet et la mentalisation interne. Ces facettes forment le prisme de l'identité de tout émetteur, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une marque. Toute enseigne peut trouver sa différence et sa permanence dans une ou plusieurs de ces six facettes. Abordons chacune des facettes de l'identité.

1. La facette physique est celle des caractéristiques de l'entreprise, de ses moyens, de ses produits ou services. C'est le domaine traditionnel de la communication, celui du « plus produit ». C'est aussi une facette très vite banalisable, tant les prestations sont proches[1].
2. La facette « personnalité » ou « caractère » correspond à une vision anthropomorphique de l'entreprise, à une personnification de l'émetteur. Si L'Oréal, Leclerc, Darty étaient une personne, comment l'intelligence humaine les décrirait-elle en termes de sexe, d'âge, de style, de statut social, de traits de caractère ou de personnalité ? Certaines sociétés sont perçues par le cerveau des consommateurs comme « sérieuses », d'autres « souriantes », d'autres encore

1. Jean-François Variot, *Huit Stratégies publicitaires : Pour gagner face à la crise*, Éditions d'Organisation, 1982.

« fonceuses ». Cette facette de l'identité a été incorporée dans les méthodes de travail de nombreuses agences de communication, depuis plusieurs années. Ainsi l'agence Ted Bates, créatrice de la notion d'USP (*Unique Selling Proposition*), le « plus produit », parle aussi d'« *Unique Selling Personality* ». De même, Jacques Séguéla a organisé les méthodes de travail de son agence autour de deux notions : celle de physique et celle de caractère[1]. Néanmoins, l'identité d'une entreprise ne saurait se résumer à ces deux facettes. Elles ne font que spécifier l'« émetteur construit », celui qui parle. Deux autres facettes de l'identité concernent le « destinataire construit » : nous les abordons à présent.

3. La facette du reflet repose sur un mécanisme d'identification de l'intelligence humaine. Toute enseigne, en communiquant, stipule implicitement à quel type d'individu elle parle. Il ne s'agit pas ici de la cible (le destinataire objectif), mais d'un destinataire construit, du reflet que l'on propose à son cerveau de lui-même (même s'il ne correspond pas au portrait objectif du client). Dire « *l'entreprise de ceux qui réussissent* », c'est construire un certain destinataire, proposer aux intelligences des clients ciblés une certaine image d'elles-mêmes.
4. La facette de la mentalisation correspond à l'aspect « intérieur » du destinataire construit. Le reflet correspondait au miroir extérieur, la présente facette renvoie au miroir intérieur. Au fond de soi, quel rapport le cerveau du client entretient-il avec lui-même à travers la fréquentation des produits ou services, des lieux de distribution d'une enseigne ? Propose-t-on à son intelligence de se percevoir intimement comme un malin, un économe, un avant-gardiste, un pionnier, un fin gestionnaire, un père prévenant et attentionné ?
5. La facette de la relation correspond à un constat : toute communication propose *de facto* au destinataire un certain type de relation entre son intelligence et l'émetteur, un certain type de rapport. La nature de ce rapport, implicitement proposé, constitue une facette essentielle de l'identité. Il peut s'agir d'un rapport de pédagogie (l'enseigne qui vous apprend…), de partenariat (l'enseigne où le client est un associé), de prise en charge totale, de domination, de maternage, d'admiration, de connivence. Cette facette permet de mettre en

1. Jacques Séguéla, *Hollywood lave plus blanc*, Flammarion, 1992.

perspective la notion de « star stratégie » développée par Jacques Séguéla ; considérer l'entreprise comme une star, c'est offrir au cerveau du destinataire une relation d'admiration, voire d'adulation. Or, ce type de relation ne saurait être général. Cette relation favorise la simplification des réponses du cerveau à travers le phénomène d'imitation, comme cela a été développé dans notre première partie. La communication, on l'a vu, peut proposer bien d'autres types de relation entre l'entreprise et le destinataire. J. Van Aal suggère qu'elle crée en permanence une connivence entre l'émetteur et l'intelligence du destinataire. Ici encore, il s'agit d'une généralisation excessive : la connivence n'est qu'un type de relation proposé parmi d'autres. Chaque société aura soin de définir celui qui lui correspond le mieux et qui correspond le mieux à son public.

6. La facette culturelle nous rappelle l'enracinement culturel de toute entreprise. À travers une entreprise, le cerveau du client accède à son univers, à des mythes. Avoir un chéquier de la banque Rothschild, c'est s'approprier symboliquement une partie de la saga. Être client chez Barclays, c'est aussi consommer des signes d'Empire britannique, de la City… L'identité se projette donc aussi sur la facette culturelle : à quel monde accède-t-on à travers l'entreprise ? À celui de Manhattan, de l'Europe ou de la France ? À quels mythes accède-t-on ? Dans un livre[1] intéressant, Georges Lewi, autre expert de la marque, dresse une comparaison entre l'identité des marques et les dieux grecs. Il avance, lors d'une conférence à HEC, que les marques durables dans le temps sont celles qui ont fait appel aux grands mythes fondateurs de l'humanité. Ces mythes ont fortement imprégné notre intelligence, le plus souvent inconsciemment. Lorsqu'une marque s'y réfère, le cerveau réveille sa connaissance à son égard et stimule un intérêt pour elle, en la rapprochant du mythe enfoui dans son inconscient.

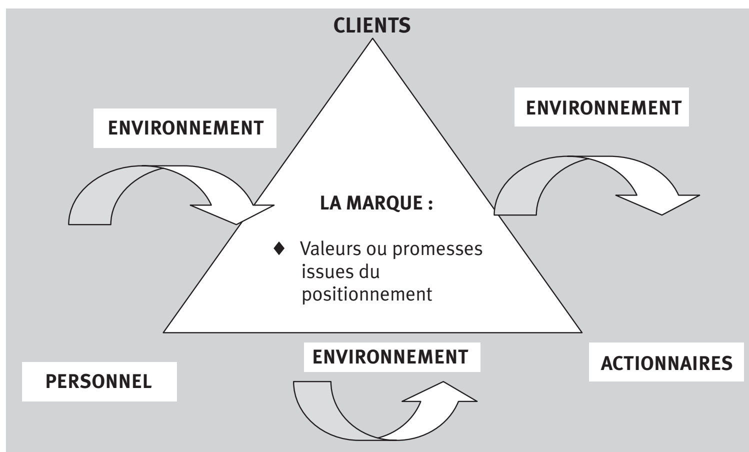
L'ensemble des six facettes définit l'identité de l'émetteur. Ne tenir compte que d'une ou deux d'entre elles, comme cela se fait encore beaucoup aujourd'hui (le physique et la personnalité), c'est abandonner toutes les considérations de forme, de ton, de style dans la communication à la pure inspiration créative. À une époque où les entreprises ont des messages de plus en plus semblables sur le fond (le physique), la forme

1. Georges Lewi, *Les Marques : Mythologies du quotidien*, Village Mondial, 2003.

devient essentielle pour véhiculer les différences d'identité ; le cerveau du client décode inconsciemment la forme même des messages, le ton de la communication, les signes émis pour se faire une idée de « qui parle », c'est-à-dire une idée de l'identité de l'émetteur. La définition de toutes les facettes du prisme d'identité pour une enseigne précède la stratégie d'image et fournit la charte guidant toutes les décisions de communication (forme, style, ton, codes et fond), quelles qu'elles soient.

LA MARQUE

Elle se constitue, comme le montre la figure suivante, lorsque les valeurs liées au positionnement décidé par la direction générale, auxquelles les personnels s'identifient, deviennent une réalité pour les destinataires finaux (clients, actionnaires, environnement, prescripteurs...). Pour y parvenir, elles doivent souvent transcender des aspects purement techniques ou professionnels pour revêtir des attributs éthiques ou sociaux. Dans la grande distribution, la Fnac s'efforce de se faire attribuer une valeur initiatique d'entreprise qui aide l'intelligence du client à faire le meilleur choix par rapport à ses aspirations ; Leclerc se positionne comme l'entreprise qui entreprend un combat politique permanent pour faire baisser les prix ; Danone comme une marque qui se soucie de la santé, et pas seulement du côté gustatif de ses produits.



La création de la marque
Source : adapté d'après Christelle Rancev[1]

1. Christelle Rancev, « Quels sont les enjeux de la marque ? », thèse de DESS Banque-Finance-Assurance. Université Paris X Nanterre. Sous la direction de l'auteur.

Aux États-Unis, Nike tente de créer une véritable osmose entre sa marque et l'univers du sport. Son but est de rechercher une identification entre les valeurs associées à l'entreprise et les sentiments des clients ou des actionnaires. La création d'une marque forte, dotée de valeurs reconnues et appréciées, présente un quadruple avantage : elle revalorise les collaborateurs et augmente leur valeur personnelle ; elle crée de la confiance en l'avenir pour les actionnaires et améliore la crédibilité envers l'action ; elle sécurise le cerveau des clients et renforce leur fidélité ; elle active l'intelligence des prospects intéressés par les promesses et favorise la conquête.

Pour pouvoir assurer une permanence entre l'adéquation des valeurs ou des promesses présentées et les attentes des clients, les marques doivent évoluer à mesure qu'apparaissent de nouveaux besoins, que la concurrence affaiblit les avantages du positionnement originel… Loin d'être figée, la politique de marque a besoin d'être gérée dans le temps et dans l'espace. L'achat de sociétés, la fusion avec de nouveaux partenaires nationaux ou internationaux obligent les entreprises à repenser leur politique de marque, tant institutionnelle qu'au niveau des lignes de produits et de services, ou encore des canaux de distribution. Les marques doivent en permanence savoir s'adapter à l'évolution culturelle et à celle des modes qui intéressent l'intelligence des clients.

MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE MARQUE

LA STRATÉGIE DE MARQUE

La mise en œuvre d'une stratégie de marque consiste à prendre des décisions face à de multiples interrogations :

- Faut-il créer une marque institutionnelle unique nationale ou internationale, ou laisser vivre les marques existantes ?
- Lorsque la décision est prise de créer une marque unique commune, à l'échelon d'un pays ou mondial, comment procéder pour ne pas détruire de la valeur ?
- Faut-il créer des marques communes ou diverses quand les lignes de produits et de services s'adressent à des clientèles différentes, ou lorsque les canaux de distribution se retrouvent en concurrence directe ?

Les réponses à ces questions ne sont pas universelles. Elles dépendent largement des choix décidés par les états-majors lors de la conception de leur plan stratégique et de leur plan marketing. Elles peuvent être variées : création d'une marque unique internationale, indépendance des marques locales, proposition d'un logo commun pour les différentes marques du groupe en maintenant les marques locales, fusion de deux noms d'enseigne… Le choix de la marque peut aussi évoluer en fonction de la réalisation d'importants projets stratégiques, ou encore de problèmes liés à l'environnement. Total-Fina-Elf redevient Total après avoir réussi sa fusion entre les trois sociétés.

Si les choix incombent à chaque société, de nombreux experts pensent que le respect de certains principes ne peut qu'améliorer l'efficacité de la stratégie des marques. Parmi leurs suggestions, on notera :

- La marque unique nationale ou internationale présente un intérêt lorsque la direction générale veut attribuer au groupe des valeurs communes, présenter aux actionnaires une stratégie globale cohérente et rassurer l'intelligence de ses clients en mettant en lumière une puissance mondiale. Dans ce contexte, une stratégie voisine de celle adoptée par AXA, reposant sur son célèbre slogan « *Think global, act local*[1] », peut apparaître comme une initiative intéressante. Au contraire, si la direction souhaite présenter les sociétés rachetées comme indépendantes, la présence de marques différentes semble s'imposer. Tel paraît être le cas de la Société Générale avec le Crédit du Nord, du Crédit Mutuel avec le CIC (Crédit Industriel et Commercial), ou encore des Caisses d'Épargne avec le Crédit Foncier de France.
- Lorsqu'une entreprise décide de créer une marque unique, la mise en œuvre doit demeurer pragmatique pour faire accepter la décision comme incontournable par l'ensemble des filiales. C'est en particulier le cas de la substitution de la nouvelle marque à des marques fortes dans leur pays d'origine. Après avoir accolé les deux marques, le passage à la marque nouvelle unique ne peut se faire favorablement que lorsque la notoriété obtenue auprès des cerveaux de la clientèle de chaque pays atteint un taux suffisant. Cette stratégie progressive a été adoptée par la marque de l'assureur AXA pour remplacer des enseignes à forte notoriété locale telles que Colonia en Allemagne,

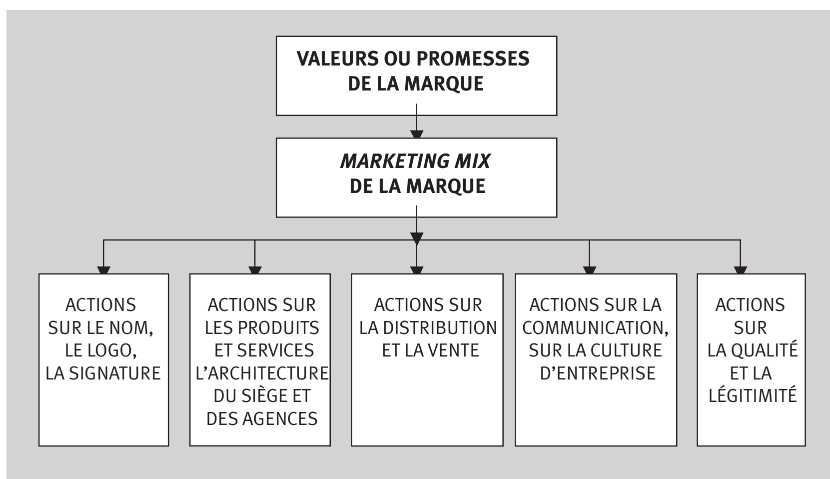
1. Penser global, agir local.

Royale Belge en Belgique ou encore Sunlife en Grande-Bretagne. Le temps choisi pour la bascule des marques ne peut être complètement figé d'avance au risque sinon de détruire de la valeur pour les actionnaires dans les pays considérés.

- L'entretien de nombreuses marques est très coûteux pour les entreprises. Les tendances qui se rencontrent dans les sociétés fabriquant des biens de grande consommation vont vers une importante diminution de leur nombre. La permanence de marques différentes ne se justifie que si l'entreprise s'adresse à des clientèles, des canaux de distribution distincts, ou encore présente des produits et des services très éloignés. La vente de produits semblables à des prix différents par une même enseigne, à travers des canaux dissemblables pouvant se retrouver en concurrence, peut justifier la création de marques distinctives. Le cas est fréquent dans l'assurance, qui commercialise les mêmes produits à travers des réseaux variés : les agents généraux, les démarcheurs à domicile (producteurs salariés), les courtiers, les assurances directes...

LE *MARKETING MIX* DE LA MARQUE

Le *marketing mix* de la marque s'attache à mettre en place et à harmoniser les différentes actions qui vont devenir les vecteurs de communication ou des valeurs et des promesses portées par la marque.



Le *marketing mix* de la marque

Nom, logo, signature

L'intelligence des clients associe la marque aux éléments qui la caractérisent : un nom, un logo, une signature…

Le premier élément d'identification et de distribution est le nom. Il doit frapper l'imaginaire de chacun, tout en restant conforme à l'identité que l'entreprise souhaite lui donner. Il s'agit de trouver un nom pour l'entreprise, mais aussi pour les produits et les services proposés, ou encore les différents canaux de distribution utilisés. Lorsque la société agit dans un contexte international, le nom doit, en outre, être acceptable dans l'ensemble des pays et être prononçable dans toutes les langues, ce qui n'est pas une moindre affaire. La recherche d'un nom s'apparente à un vrai parcours du combattant car les modes changent et les réactions du client aussi. De plus, lorsqu'il est trouvé après de nombreuses difficultés, il faut s'assurer qu'il est disponible, ce qui est loin d'être évident. L'appel aux services d'agences spécialisées se révèle indispensable pour trouver des noms de marque correspondant aux orientations fixées comme pour rechercher un logo et envisager une signature.

Le nom de marque s'accompagne généralement d'un logotype, qui orne les cartes de visite, mais également l'ensemble des documents utilisés dans la communication. Lui aussi doit exprimer les valeurs de l'entreprise de la façon la plus fidèle, la plus synthétique et la plus créative possible. La charte graphique qui présente les couleurs, les formes, les symboles choisis reflète une signification propre que l'établissement compte faire percevoir par le cerveau des clients.

Prenons l'exemple du logotype de BNP-Paribas. Comme le fait remarquer Sylvie Dubois du département communication et publicité : « *Il s'agit, à travers ce logotype, de promouvoir un nouvel élan stratégique de la fusion avec Paribas. On s'aperçoit que, dans une trajectoire dynamique, les étoiles BNP-Paribas se transforment en oiseaux. L'étoile est à la fois le guide et le rappel de l'appartenance de BNP-Paribas à l'Union européenne. L'oiseau est prêt à parcourir le monde et à se poser, tout comme le conseiller clientèle est prêt à accompagner le client dans ses projets d'avenir. Le vert est la couleur de l'espoir, et confère à la courbe d'envol des notions de transparence et d'environnement. BNP-Paribas se démarque volontairement pour afficher avec*

force sa volonté d'innovation, sa capacité d'anticiper le changement et son ambition d'ouverture internationale[1]. »

La signature, pour sa part, met en avant le message que l'enseigne veut communiquer à l'intelligence de ses clients et prospects en liaison avec son image. Les signatures évoluent dans le temps, comme le fait remarquer Christelle Rancev : « *Elles sont passées d'un discours auto-centré à la fin des années 1980 à une approche qui met aujourd'hui le consommateur au cœur de la relation client*[2]. » La démarche consiste à remplacer le « nous » par le « vous » et, enfin, le « je », afin d'impliquer le client au maximum.

La signature constitue un élément majeur de l'identité de la marque. Pour augmenter son efficacité, cette signature peut faire appel aux principaux sens du client : la vue à travers l'écrit (« *yes we can* » pour Obama ou « *just do it* » pour Nike) ; l'oreille à partir d'un *jingle* (la MAAF reprend l'air de la chanson « *C'est la ouate* ») ; l'odorat en associant une odeur au logo, ce qui est de plus en plus fréquent.

Faire honneur à la réputation de la marque en adaptant le marketing mix

Pour faire honneur à la réputation de la marque, une adaptation des actions du *marketing mix* est indispensable. Elle vise d'abord la conception des offres de produits et de services qui doivent tenir les promesses formulées. L'architecture du siège et des points de vente est aussi directement concernée. Darty réalise d'importants investissements dans son service après-vente pour tenir les promesses de son positionnement. Hermès, Chanel, Vuitton confèrent à leur boutique un aspect reflétant un haut niveau de luxe.

L'ensemble des personnels appartenant aux canaux de distribution physiques peut également avoir besoin de se former et de modifier son comportement dans le cadre d'objectifs ambitieux retenus pour le positionnement. De son côté, le réseau Internet ne doit pas décevoir l'intelligence des internautes, notamment si la marque se veut résolument moderne.

La communication tant interne qu'externe constitue un facteur clé de la réussite pour faire adhérer l'intelligence des clients, des actionnaires et

1. Tiré de Christelle Rancev, *op. cit.*
2. *Ibid.*

des divers intermédiaires aux attributs de la marque. La mise en place d'actions permettant de créer une culture d'entreprise correspondant aux idées supportées par la marque est incontournable pour pouvoir créer une osmose entre la perception du cerveau des clients et les valeurs portées par les collaborateurs de la société.

Le positionnement de différentes enseignes concernant l'éthique ou le développement durable ne peut être crédible que si les personnels, par leur comportement, s'avèrent capables de tenir la promesse avancée avec force par la communication. La marque Nike a connu de grandes difficultés lorsque la société s'est vue accusée de faire travailler des enfants en Asie.

Un ensemble d'actions en profondeur relevant du domaine de la qualité et de la légitimité, dans tous les domaines du *marketing mix*, constitue un indispensable corollaire pour assurer le succès de la triade positionnement-identité–marque.

L'adaptation de l'organisation et des mentalités à la politique de marque

La création progressive d'une image de marque, outre les actions à instaurer, ne peut réussir sans une importante adaptation de l'organisation et des mentalités.

L'organisation de la marque

Elle vise d'abord à mettre en place une structure nationale ou internationale chargée de suivre et de contrôler son évolution. Un responsable global peut être nommé, surtout s'il s'agit de créer une marque institutionnelle ainsi que des correspondants locaux. Lorsqu'elle concerne des produits, des marchés ou des canaux de distribution, cette tâche fait généralement partie de la fonction marketing. Elle est assumée par les chefs de produit, de marché ou de réseau, ou par la nomination d'un « *active brand manager* » (chef de marque).

Outre la mise en œuvre d'un plan de gestion de la marque et la réalisation d'études de *benchmarking* à l'échelon national ou international, le responsable de la marque a la charge de contrôler en permanence son évolution. Pour y parvenir, il fait largement appel à des batteries d'études spécifiques lui permettant de suivre régulièrement la réception, par l'intelligence des destinataires, des attributs proposés : « *Les marques*

qui marchent bien sont celles qui, acte après acte, preuve après preuve, construisent avec l'intelligence des clients et leur environnement une relation de confiance[1] », fait remarquer Georges Lewi.

Les études s'intéressent généralement à quatre domaines : la fidélité à la marque ; la qualité perçue ; la satisfaction envers l'enseigne ; et la notoriété, en particulier lorsque l'établissement veut créer une marque dans un environnement où il est peu connu.

La fidélité à la marque s'estime à partir d'études adéquates. La société Taylor Nelson Sofres propose un modèle Conversion Model, qui permet à chaque enseigne d'évaluer la fidélité des clients à la marque, le niveau d'attractivité des autres établissements auprès de la clientèle, l'attirance de la marque auprès des clients appartenant aux principaux concurrents.

La qualité perçue de l'image fait également l'objet de nombreuses enquêtes. Les études ne présentent un intérêt que si elles sont comparées à l'image des principaux concurrents.

Le changement des mentalités

L'adhésion aux valeurs de la marque ne peut devenir une réalité que si l'ensemble des personnels se mobilise. La réussite d'une politique de marque est davantage « l'affaire de tous », et en particulier de l'ensemble des collaborateurs, que celle du responsable de la marque. L'intérêt du travail, l'ambiance et la reconnaissance des efforts constituent des éléments essentiels allant dans le sens d'une amélioration de l'image. La création de marques institutionnelles porteuses de valeurs fortes peut réclamer de recruter les futurs collaborateurs en tenant compte de ces valeurs. Il est, par exemple, très difficile d'être recruté chez Nike si on ne prouve pas un vif intérêt pour le sport. Au-delà du recrutement, l'adhésion à l'identité passe par la mise en place d'une audacieuse politique de culture d'entreprise. Elle repose sur d'importants efforts d'intégration, de formation et de communication. AXA a soutenu sa politique de marque unique internationale par des investissements considérables réalisés en matière de communication lors de son lancement. L'ensemble de la direction a été mobilisé pendant plusieurs mois. Des universités pour les managers ont été créées afin de promouvoir une culture commune à l'ensemble du groupe à l'échelon de la planète.

1. Georges Lewi, *Branding management*, Pearson Education, 2007.

Afin de mobiliser la majorité des départements lors de son lancement, la politique de marque est fréquemment initiée dans le cadre d'une structure par projet, coordonnée par le directeur de la marque, pouvant être établie dans un cadre national ou international. La structure intègre les responsables de plusieurs départements ; outre ceux du marketing et du e-marketing, ceux de la communication, du commercial, de la qualité, de la gestion des actionnaires, du personnel…

Le contrôle de la marque

Le contrôle de la politique de marque est indispensable, vu l'importance des budgets qui lui sont généralement alloués. Cette phase est assurée de façon régulière par le chef de marque ou « *active brand manager* » à l'échelon national et international. Parmi les critères classiques du contrôle, on notera : la notoriété et l'imprégnation. Le contrôle de la notoriété s'attache à trois éléments : la notoriété spontanée (on demande à l'échantillon interrogé les campagnes ou les marques dont il se souvient), la notoriété assistée (on cite des campagnes ou des marques et on demande à l'échantillon interrogé s'il les reconnaît), le « *top of mind* » (il s'agit des marques qui sont le plus souvent citées au premier rang).

L'attribution, pour sa part, s'intéresse de savoir si le message proposé pour la marque franchit différents filtres de l'intelligence des consommateurs : la mémorisation, la reconnaissance, la compréhension, l'intérêt positif et, enfin, l'attribution à l'enseigne qui le propose. Chaque stade non franchi peut entraîner un échec de la communication. Le dernier, l'attribution est particulièrement important. Le message peut être attribué à un concurrent qui bénéficiera alors gratuitement du budget de communication dépensé par l'enseigne de la marque.

Dans l'industrie des sous-vêtements, les campagnes d'affichage portant sur différentes marques de soutien-gorges peu connues sont souvent attribuées, après avoir franchi l'ensemble des stades décrits précédemment, à une marque leader. Le cerveau retient davantage les qualités physiques du mannequin choisi que la marque du produit. Lorsqu'on pose une question sur la marque à l'échantillon choisi, il répond instinctivement le nom de la marque qui lui vient en tête. Et c'est très souvent Aubade.

20

La qualité pour fidéliser le client et la légitimité pour donner bonne conscience à son cerveau

Le but du neuromarketing, comme cela a été décrit par notre méthode neuromarketing, n'est pas seulement de vendre au cerveau du client. Il souhaite que le client devienne un partenaire. Il désire qu'il permette à l'entreprise de communiquer régulièrement avec lui à partir d'une approche de *permission marketing*. Au-delà de la conquête, le neuromarketing s'intéresse à la satisfaction du cerveau du client dans le cadre de ce partenariat. Cette condition est nécessaire pour le fidéliser et pour augmenter sa valeur. La politique de qualité constitue un atout essentiel de cette démarche. Sa définition marketing est simple : « *La qualité, c'est quand le client revient et non le produit.* »

Au-delà de la qualité, le consommateur du XXIe siècle révèle des attentes encore plus exigeantes envers ses fournisseurs partenaires. Son cerveau souhaite se donner bonne conscience dans ses différents actes d'achat. Le client est de plus en plus sensibilisé à la consommation de produits sains, s'intéresse à l'agriculture biologique, aux produits qui ne polluent pas la planète, fabriqués à partir des impératifs du développement durable ou achetés dans le cadre du commerce équitable…

Il ne souhaite pas devenir partenaire de sociétés qui ne se comportent pas dignement envers leurs employés et leurs collaborateurs. Suite à l'annonce de suicides à répétition chez France Télécom, sa filiale de téléphonie Orange aurait reçu plusieurs demandes de résiliation de la part de clients mécontents du comportement de sa maison mère.

Au-delà de la qualité, le consommateur souhaite établir des relations régulières avec une entreprise qui présente un sens de l'éthique, qui soit socialement responsable et qui obéisse aux impératifs du développement durable… Au-delà d'une offre de qualité, le neuromarketing doit permettre à l'entreprise d'acquérir une véritable légitimité auprès de l'intelligence des clients. Sa légitimité doit obéir à des normes de comportements éthiques, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Être socialement responsable envers son personnel, son environnement, son pays devient une qualité qui plaît à l'intelligence des consoacteurs. Les traditionnels ISO attestant d'un bon niveau de qualité se verront bientôt complétés par des Ergo certifiant dans l'entreprise un niveau de « *stress* » et d'éthique acceptable pour les collaborateurs.

QUALITÉ ET LÉGITIMITÉ : UN IMPÉRATIF POUR LE NEUROMARKETING

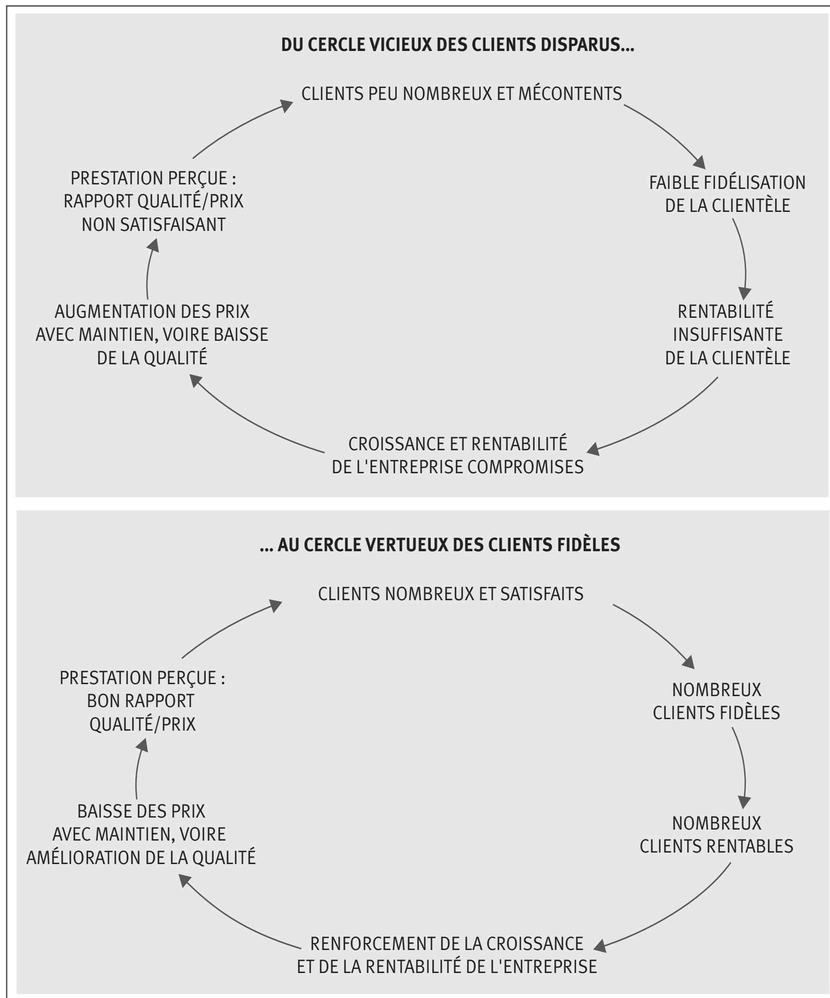
LA QUALITÉ POUR SATISFAIRE LE CERVEAU ET FIDÉLISER LE CLIENT

Une fois la vente réussie, la politique de qualité est indispensable pour satisfaire le cerveau du client en le rassurant sur ses achats. Au-delà de la conquête et de la vente, le marketing est appelé à contribuer à la fidélisation des clients. Cette tâche est essentielle pour au moins deux raisons. La première vient du fait qu'une promotion intensive de ses produits et services auprès de sa propre clientèle ne peut se faire convenablement sans une bonne fidélisation. Tel est l'objet de la politique de culture intensive des clients. La seconde est liée à l'idée qu'un client pleinement satisfait constitue, bien souvent le meilleur axe de communication de l'institution. D'après Dominique Collet, il est fréquent d'entendre dire « *qu'un client content parle généralement de sa satisfaction à trois ou quatre amis, alors que mécontent il en fait bien souvent part à plus de douze personnes*[1] ». Étant donné le taux de saturation de nombreux marchés, ainsi que la faiblesse de renouvellement des clientèles par le simple jeu de l'évolution démographique, il apparaît inutile d'insister sur l'ampleur du problème. Sa solution ne peut se

1. Dominique Collet, directeur adjoint de la qualité au Crédit Lyonnais, auteur de *Objectif zéro défaut : Mesure et qualité totale dans le tertiaire*, en collaboration avec Patrick Lansier et Daniel Ollivier, Éditions ESF, 1991. Ici lors d'une conférence à HEC.

trouver qu'à travers l'engagement d'une importante politique visant à la recherche de la qualité totale confirmée par des ISO adéquats.

Grâce à l'engagement d'une politique de qualité, comme le montre ci-après Roger Moiroud[1], l'entreprise peut sortir du cercle vicieux des clients disparus... pour entrer dans celui vertueux des clients fidèles.



La qualité pour entrer dans le cercle vertueux des clients fidèles

Source : d'après Roger Moiroud[2]

1. Roger Moiroud, directeur de la qualité, auteur de l'ouvrage *Le Cri du client*, Éditions d'Organisation, 1993. Ici lors d'une conférence à HEC.
2. *Ibid.*

DU RETARD D'HIER À L'OBLIGATION POUR DEMAIN

La recherche de la qualité a déjà fait ses preuves sous d'autres latitudes et dans d'autres professions. Les cercles de qualité, émanation tangible de cette politique, sont nés au Japon dans les années 1960, ont franchi le Pacifique pour les États-Unis autour des années 1970 et sont parvenus sur les rivages européens vers 1980. À partir de cette date, leur développement a été significatif.

L'attitude des entreprises envers la qualité est amenée à devenir une réalité concrète pour au moins trois grandes raisons liées à la rentabilité, à la pression de la concurrence et à l'évolution des attentes de l'intelligence de la clientèle.

La rentabilité, tout d'abord. Dans un article, Gilbert Raveleau fait remarquer que « *si, dans les entreprises, nous comptabilisions toutes les activités inutiles, mal faites et à recommencer, ce serait un gisement de l'ordre de 20 % à 30 % du chiffre d'affaires qui apparaîtrait*[1] ». D'autres experts estiment plus modestement à 10 % ou 20 %, suivant les sociétés, le coût de la non-qualité. Chez Merrill Lynch, près de 200 équipes de qualité ont été créées pour réduire les erreurs et simplifier les procédures. D'après les responsables de cette société, ce travail aurait généré une diminution des coûts voisinant les 5 millions d'euros. De telles économies constituent sans aucun doute une source de réflexion pour les entreprises fortement sensibilisées à la nécessité de réaliser des gains de productivité.

La concurrence est sans doute la deuxième raison de l'intérêt des entreprises pour la qualité. Dans de nombreuses industries telles que l'automobile, la téléphonie, les services, le manque de qualité face à une concurrence meilleure risque de devenir une cause de déclin.

L'atout qualité est d'autant plus indispensable que les attentes des intelligences de la clientèle évoluent, elles aussi, dans cette direction. Les commerciaux au contact quotidien avec la clientèle le constatent chaque jour. Davantage « multiéquipé », de plus en plus sollicité, le cerveau des clients accepte de moins en moins les contraintes jadis imposées comme des faits incontournables. Médiocrité de l'accueil, longueur des délais d'acceptation, incompétence en matière de conseil ou d'information, erreurs informatiques, remboursements tatillons, mauvaise foi, « *call centers* » saturés deviennent des prétextes qui

1. Gilbert Raveleau, interviewé par le JCE *Journal des Caisses d'Épargne*, 1990.

risquent d'entraîner des phénomènes de résiliation des contrats et d'abandon accrus d'un fournisseur dans un environnement de compétition exacerbée. La sensibilité de la clientèle aux incidents est un phénomène en voie de progression. Le développement d'Internet, à travers les forums, les *chats*, les blogs et divers modes de rencontre des clients et d'expression des difficultés rencontrées avec leurs institutions, ne fait que renforcer l'impératif de la qualité.

QUALITÉ TOTALE : *HOBBY* PASSAGER OU FINALITÉ POUR LE NEUROMARKETING ?

Comme le fait remarquer une responsable de la qualité dans un groupe chimique international : « *Écoute, dialogue, respect du client, concertation interne et externe pour trouver les bonnes réponses aux vrais problèmes sont autant de facteurs de la qualité qui réclament une vraie démarche culturelle au sein des sociétés européennes.* » Employer une telle démarche nécessite d'abord de se méfier de la tentation de facilité, en usant par exemple d'un gadget. Un état d'esprit qualité ne peut être profond et durable dans l'entreprise que s'il repose sur une véritable stratégie accompagnée de moyens appropriés. La mode consistant à nommer un « homme qualité », un médiateur ou encore à créer des « cercles qualité », pour intéressante qu'elle soit, ne suffit pas. Elle risque, à terme, de s'avérer peu efficace si elle ne s'intègre pas dans le contexte d'une approche globale.

Le concept de « qualité totale » peut être considéré comme une finalité dans le cadre d'une politique neuromarketing réussie. Sans cesse mis en valeur par les états-majors des institutions, il réclame un profond changement d'état d'esprit ainsi qu'une complète mobilisation de l'ensemble du personnel vers la satisfaction des clients.

Le concept de qualité totale doit devenir une fierté pour les entreprises. Il se fonde sur le fameux principe : zéro défaut, zéro délai, zéro stock, zéro papier inutile, zéro incident, auxquels certains experts ajoutent zéro accident et zéro mépris.

La certification, à travers les ISO de plus en plus réclamés par la clientèle, et les engagements envers les consommateurs à partir de chartes constituent d'indéniables atouts pour doter les enseignes d'un haut niveau de qualité et assurer leur permanence. Cette permanence doit être maintenue dans le temps, mais aussi uniformisée à travers les réseaux, les intermédiaires et les filiales.

DE LA QUALITÉ À LA LÉGITIMITÉ

Le changement des mentalités liées à l'influence accrue de l'environnement oblige les entreprises à élaborer des politiques allant au-delà de la qualité pour atteindre la légitimité. Le fait d'avoir bonne conscience et juridiquement raison ne suffit plus pour fidéliser l'intelligence de ses clients et conquérir celle des prospects si l'attitude des enseignes n'est pas considérée comme légitime par l'environnement. Au-delà de la qualité des offres, des relations commerciales et de la communication, l'intelligence du consommateur augmente sa sensibilité à l'égard du rôle éthique, social et sociétal des sociétés avec lesquelles elle souhaite avoir des relations. La légitimité au sein de l'environnement concerne l'ensemble des propositions et des actions dépassant la simple relation client-fournisseur. Le financement d'industries polluantes par une banque, le refus de participer à l'assurance de certains sinistres créant du malheur à une population suite à des catastrophes imprévisibles, les comportements asociaux des dirigeants ou des personnels, la forme de la communication peuvent être considérés comme illégitimes auprès de la clientèle et la détourner des sollicitations d'une enseigne. De tels phénomènes peuvent avoir un impact encore plus défavorable si l'entreprise fait reposer une partie de son image et de son identité sur une approche éthique. La société Benetton a connu aux États-Unis un vif rejet de ses modes de communication jugés choquants et illégitimes par ses clients. Face à un détournement de sa clientèle et de ses réseaux de distribution, elle a été amenée à revoir en profondeur sa politique de communication.

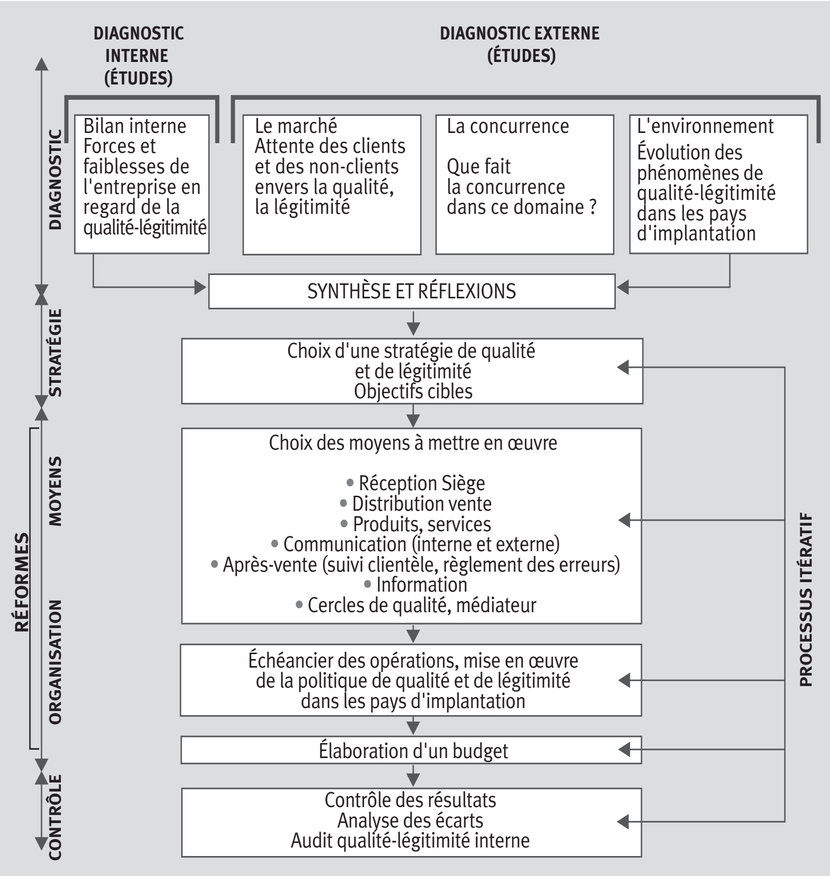
Au-delà de la qualité, le neuromarketing doit contribuer à asseoir la légitimité des enseignes. Il doit ouvrir la voie à la notion d'entreprise durable et socialement responsable.

ORGANISATION DE LA POLITIQUE DE QUALITÉ–LÉGITIMITÉ

L'ÉLABORATION DE LA DÉMARCHE QUALITÉ-LÉGITIMITÉ

L'organisation d'une politique de qualité ou de légitimité performante commence par l'instauration d'une planification à moyen terme (voir figure suivante). Elle comprend habituellement quatre phases :

l'élaboration d'études, la détermination d'une stratégie de la qualité ou de la légitimité à terme, la mise en œuvre de moyens et la définition de procédures de contrôle.



Présentation d'une démarche stratégique planifiée de la qualité-légitimité pour une entreprise

L'élaboration d'études a pour but d'apporter à la direction générale des entreprises intéressées par cette question un ensemble d'informations lui permettant de dresser un diagnostic interne et externe pertinent des problèmes de qualité ou de légitimité qui se posent à elle.

Le diagnostic interne conduit à établir un bilan des forces et faiblesses de l'entreprise face à un idéal de qualité totale ou de légitimité.

Les études externes servent à analyser les images, les perceptions, les attentes du marché dans ces domaines et doivent permettre d'appréhender les réalisations de la concurrence. Une bonne connaissance des préoccupations des environnements nationaux, européens ou internationaux en matière de qualité ou de légitimité (juridique, sociologique, protection du consommateur…) s'avère également nécessaire. Un diagnostic du niveau de stress imposé aux collaborateurs au-delà du « point S » peut de même se révéler indispensable.

Un deuxième stade conduit le neuromarketing à mettre en place puis à recommander une stratégie de la qualité ou de la légitimité. Cette démarche vise à définir les objectifs chiffrés que l'entreprise désire obtenir en termes d'améliorations internes et de perception externe (amélioration de l'image dans divers domaines, diminution des erreurs et des réclamations, évolution de la perception du niveau de compétence et de sympathie des personnels en relation avec la clientèle, évaluation du niveau de stress dans l'entreprise…). Les objectifs peuvent être globaux ou reliés à des cibles spécifiques préalablement déterminées telles que, par exemple, le personnel, la distribution, les partenaires, les actionnaires, les sociétaires…

Après avoir défini une stratégie comportant des cibles et des objectifs précis, l'état-major décide la mise en œuvre des réformes nécessaires, orientées, d'une part, par les informations obtenues lors des différents diagnostics et, d'autre part, par les lignes directrices retenues par la direction générale.

Les réformes doivent concerner l'ensemble des éléments pouvant nuire à l'obtention d'une qualité totale (fabrication, commercialisation, accueil, relations internes, communication, informatique, information, après-vente, perte d'énergie et gaspillages divers…) ou d'une légitimité. C'est dans ce domaine que seront proposées des actions adéquates incluant un échéancier et la préparation d'un budget spécifique.

La planification proposée ne peut trouver sa pleine justification sans la définition de procédures de contrôle adaptées. L'analyse des écarts, le passage au rouge de certains clignotants fondamentaux constituent des sources de réflexion de premier ordre pour l'amélioration de la politique. Certaines observations peuvent aussi conduire au déclenchement d'un audit interne approfondi.

QUALITÉ TOTALE : UN ÉTAT D'ESPRIT NOUVEAU

Pour être viable et efficace, une politique de qualité et de légitimité doit atteindre une triple finalité : améliorer la satisfaction de la clientèle, augmenter la productivité, diminuer les coûts. Une telle volonté réclame un profond changement d'état d'esprit au sein des entreprises.

Le premier changement vise à orienter les préoccupations principales des personnels vers la satisfaction de l'intelligence de la clientèle à travers la résolution de ses problèmes. On rejoint là une des préoccupations primordiales du neuromarketing. Le second consiste à faire admettre que la qualité, tout comme la légitimité, concerne l'ensemble des services et la totalité des collaborateurs du sommet à la base. Le ripage d'un seul rouage peut enrayer toute la politique. Un tel changement réclame l'instauration d'un climat de confiance et l'engagement d'un véritable management participatif. Comme le fait remarquer le directeur général d'une société chimique : « *La nouvelle organisation doit reposer sur la ferme conviction que la liberté est plus efficace que la contrainte*. » Cela nécessite d'entreprendre progressivement une détaylorisation, voire une débureaucratisation de l'entreprise, et de mettre en place une véritable pédagogie de la qualité et de l'éthique. C'est sans doute dans un tel souci qu'une société d'assurances suisse, préoccupée de développer une politique de qualité totale, expérimente un processus en trois phases :

- en premier lieu, améliorer la convivialité des collaborateurs entre les différents services de la compagnie par la création, à l'intérieur de l'institution, d'une attitude de communication, de compréhension réciproque et de confiance mutuelle ;
- en deuxième lieu, développer des relations les plus aimables et compétentes possibles entre les personnels des sièges, les délégations régionales, les collaborateurs des réseaux (agents généraux, courtiers, producteurs salariés…) ;
- en troisième lieu, mettre en œuvre une politique volontaire de compétence, d'amabilité et de dynamisme entre les représentants de la société (siège et réseaux) et la clientèle. L'ensemble de cette politique, assortie d'une amélioration des procédures techniques et commerciales, doit permettre à terme à la compagnie d'assurances helvétique de donner un contenu tangible à son positionnement de société « *aimable, professionnelle et dynamique* ».

POLITIQUE DE QUALITÉ OU DE LÉGITIMITÉ : VERS UNE CONCEPTION DIFFÉRENTE DE L'ENTREPRISE

Condition nécessaire d'une politique de qualité ou de légitimité, le développement d'un état d'esprit nouveau demeure difficile à réaliser s'il ne se fonde pas sur une organisation adéquate de l'entreprise. Tout amateurisme dans ce domaine peut, en effet, avoir des conséquences plus néfastes que le *statu quo*.

Les bases de cette organisation reposent d'abord sur la nomination d'un responsable de la qualité ou de la légitimité. Directement rattaché à la direction générale, il doit impérativement pouvoir jouir d'une réelle crédibilité et d'une bonne réputation, tant auprès des directeurs centraux que du personnel. De nombreuses entreprises ont confié cette tâche au directeur du marketing. Toutefois, une telle démarche ne s'impose pas comme une obligation.

Le deuxième stade consiste généralement en la création de deux comités de la qualité ou de la légitimité ; un comité de réflexion et un comité d'action. Le comité de réflexion a pour but principal de penser l'élaboration de la politique à proprement parler, de définir les grandes lignes de la stratégie à terme et de proposer les moyens à engager. Sa tâche consiste à présenter un plan d'amélioration de la qualité à la direction générale. Il peut aussi concerner le choix d'un positionnement éthique ou sociétal visant la création d'une légitimité de l'enseigne dans son environnement. Le comité d'action a pour fonction la mise en œuvre de la politique de qualité selon les options retenues par la direction générale, ainsi que le contrôle de sa réalisation dans les différents services concernés.

Un troisième rouage de l'organisation consiste à nommer des interlocuteurs qualité au sein des différents services. Selon l'importance du problème, il peut s'agir de son responsable en personne ou d'un cadre choisi par lui pour le représenter. Quoi qu'il en soit, il importe que ce collaborateur soit directement responsabilisé sur l'évolution de la qualité ou de la légitimité dans le service qu'il représente. Dans le second cas, il engagera un ensemble de concertations avec les syndicats représentatifs afin d'obtenir leur sentiment, voire leur adhésion à la politique de légitimité visant à créer une société socialement responsable.

Une ultime réalisation vise à instaurer un ensemble d'actions dont l'objectif est à la fois de mobiliser le personnel et de suivre le processus d'évolution de la qualité ou de la légitimité en contrôlant les résultats obtenus. Là encore, la création de structures adaptées s'avère nécessaire : cercles de qualité ou de progrès selon la méthode bien connue du Japonais Ishikawa, nomination d'un médiateur, formation et mobilisation des directeurs et du personnel, systèmes de partage d'information internes, réalisations d'études et de baromètres pour surveiller l'évolution des résultats.

La réussite d'une politique de la qualité et de la légitimité est toujours une œuvre de longue haleine difficile à réaliser. Deux universitaires québécois, Jean-Charles Chébat et Michel Langlois, proposent une méthode destinée à mettre en place une politique efficace dans ce domaine. Elle repose sur ce qu'ils appellent les « 5 C » : communiquer, « se commettre », coopérer, créer un climat de qualité, créer une culture de qualité. La communication est à la base du succès de la célèbre campagne de Ford auprès de ses employés, reposant sur le slogan « *quality is job number one*[1] ». Elle est aussi considérée comme un élément déterminant de la réussite de la politique engagée par First Security qui, lors d'une campagne positive, revalorisait l'ensemble de son personnel en montrant des commerciaux astucieux résoudre de difficiles problèmes posés par leurs clients. « Se commettre » consiste à confier la politique de qualité à un dirigeant important.

QUALITÉ ET LÉGITIMITÉ POUR FIDÉLISER ET PARRAINER

Politique de qualité et de légitimité deviennent des éléments indispensables permettant de fidéliser l'intelligence des clients. Tel est le but de la GRC, du marketing relationnel reposant sur des informations de plus en plus complètes le concernant, et du *one to one*, dont nous avons déjà largement parlé. Au-delà de la qualité des produits et services et de la relation commerciale, les clients se sentent d'autant plus attachés à leur entreprise qu'ils adhèrent à ses orientations fondamentales vis-à-vis de l'environnement et la société. En plus de participer à l'économie du pays en payant des impôts et en employant du personnel, certains clients réclament à leur entreprise partenaire d'être citoyenne

1. La qualité est notre premier travail.

et sociétalement responsable. Leur intelligence apprécie les initiatives de sa part à travers une contribution financière et une participation active dans des causes sociales, humanitaires, culturelles, écologiques, dans leur environnement local ou dans un contexte plus large. Qualité et légitimité, à travers une image d'entreprise citoyenne socialement responsable, constituent de solides fondements pour asseoir une politique de fidélisation. Au-delà, elles peuvent même conduire à des approches de parrainage par les clients satisfaits, ou de prescription par les leaders des communautés à partir du marketing viral.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR DONNER BONNE CONSCIENCE AU CERVEAU DU CLIENT

LA NOTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La légitimité d'une société peut s'inscrire dans son adhésion aux principes du développement durable et de l'entreprise socialement responsable.

Dans l'introduction de sa thèse, Rachel Balmadier[1] montre une lente mais constante évolution des entreprises vers la notion de citoyenneté responsable et de développement durable.

Depuis deux siècles, la révolution industrielle a permis d'apporter à l'homme occidental plus de confort (chauffage, eau chaude, eau potable, soins…), plus de produits (nourriture, vêtements, hygiène…), plus de loisirs (jeux, sports…), plus de facilités (déplacements en voiture, en avion, communication, information…). Le développement de l'industrie a aussi permis à l'homme de gagner un salaire lui permettant de profiter de l'ensemble de ces productions.

Depuis ses débuts, l'entreprise a élargi son cercle d'influence :

- paternaliste, elle s'occupait de la vie et du bien-être de ses ouvriers et de ses employés ;
- citoyenne, elle s'intégrait dans le tissu social de son lieu d'implantation. Offrant des emplois et payant des impôts locaux, elle participait au développement de la région ;

1. Rachel Balmadier, *« Les Compagnies d'assurances doivent-elles s'intéresser au développement durable ? »*, thèse du MBA de l'ENASS, 2003.

- aujourd'hui sociétalement responsable, elle doit prendre en compte toutes les conséquences de son activité sur l'environnement au sens large : la nature, les hommes, la société. Elle doit prendre des mesures afin de respecter et de faire respecter des principes de développement durable.

À la fin de l'année 1987, Brundtland a donné une définition du développement durable dans le rapport portant son nom et soumis par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement à l'assemblée générale des Nations unies : « *Un développement qui permette aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures de satisfaire les leurs.* »

Ce n'est qu'en 1992, lors du Sommet de la Terre de Rio, que le développement durable est devenu plus qu'un concept. Les gouvernements ont commencé à réfléchir à des objectifs concrets dans les différents domaines que sont l'environnement, le social et l'économie ; 178 d'entre eux ont signé un accord les engageant à intégrer dans leur législation des mesures qui favorisent le développement durable. Le concept ne s'impose pas seulement aux gouvernements, mais aussi aux entreprises.

En 1997, à Kyoto, un souci majeur a pris le devant de la scène : les changements climatiques, dus principalement aux gaz à effet de serre (GES). Un protocole est signé à cette occasion ; il a pour but d'engager les gouvernements à mettre en place des mesures afin de diminuer les émissions de ces gaz. Une directive européenne est en cours de préparation pour imposer des initiatives aux entreprises.

Dès août 2002, le Sommet mondial pour le développement durable (SMDD) se tient à Johannesburg. À cette occasion, on a pu observer une explosion de la participation des entreprises (Areva, Suez, Renault, ABB, Dupont, BMW…), ainsi que des organisations non gouvernementales (ONG). Les premières commencent à prendre conscience que toutes ces réflexions ne resteront pas qu'un discours des pouvoirs publics, et que subir la législation ne sera pas une solution viable à long terme. Les deuxièmes ont conscience aujourd'hui de l'expertise acquise au cours de leurs « combats » et de l'existence d'oreilles de plus en plus attentives à leurs propositions chaque jour davantage concrètes et sérieuses. Les syndicats, autre élément important de pression, puisqu'ils vivent à l'intérieur de l'entreprise, étaient là aussi, comme la CISI et TUAC, deux organisations mondiales.

Alors que Rio s'était déroulé discrètement, Johannesburg confère au développement durable (DD) ses lettres de noblesse. Le développement durable rencontre un écho qui ne cesse d'augmenter chez les citoyens. Ils sont sensibilisés, par des précurseurs comme Al Gore et Yann Arthus-Bertrand, à la nécessité de préserver notre planète. Un nombre croissant d'entre eux adhèrent à la célèbre phrase de Saint-Exupéry : « *Nous n'héritons pas le monde de nos ancêtres, mais nous l'empruntons à nos enfants*[1]. » Pour que leur cerveau ait bonne conscience, ils souhaitent faire des achats cohérents avec ce nouvel état d'esprit. Ils veulent que leurs entreprises partenaires y participent avec eux. L'adhésion des entreprises au développement durable est loin d'être pour elles un long fleuve tranquille. Le neuromarketing doit jouer un rôle fondamental pour les aider à réussir une politique offensive dans ce domaine, d'abord auprès de leurs collaborateurs en limitant le stress, puis envers leur environnement. Cette condition sera de plus en plus indispensable pour qu'elles acquièrent une véritable légitimité auprès des clients.

LES CONSÉQUENCES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SUR LE MARKETING DE DEMAIN

Les conséquences marketing émanant du développement durable proviennent du fait que les causes défendues recueillent une adhésion de la part des clients, que ce soient les particuliers, les professionnels, les institutionnels, les entreprises. Relayés par de puissants prescripteurs qui prennent conscience de leur pouvoir d'influence et augmentent leur professionnalisme en communication (ONG, syndicats...), les thèmes du développement durable tendent à orienter les choix des consommateurs. Ils se rencontrent dans un nombre accru de domaines concernant directement le marketing. Parmi ces domaines, on remarque...

Le choix des produits et des services

Au-delà de la qualité, les clients réclament qu'ils soient également « éthiques » ; écologiques pour respecter l'environnement, recyclables pour limiter les déchets, bio pour demeurer en harmonie avec la nature, relevant du commerce équitable pour ne pas défavoriser les pays pauvres, soucieux de ne pas transgresser les principes d'un comportement social acceptable pour respecter l'homme.

1. Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*, Gallimard, 1999.

Ces exigences sur le produit final se répercutent sur toute la chaîne de production et de distribution. L'entreprise ne peut plus se contenter de vendre de bons produits ; ils doivent être fabriqués en respectant les principes du développement durable. L'entreprise doit contrôler toute la chaîne de ses fournisseurs et prestataires, ainsi que la qualité des moyens de production et de distribution employés. Moyens pris au sens large : matières premières, respect de l'environnement, éthique sociale et financière.

Le choix des investissements

La réaction des clients, si elle est numériquement importante, contribue au succès ou à l'échec d'une entreprise. Sur les marchés financiers volatils, une société qui perd ses clients risque de se voir dégradée par les analystes financiers et de perdre ses actionnaires. Ajoutons que ces derniers peuvent aussi, comme les clients, être attirés par l'éthique défendue dans une entreprise. En parallèle, la notion d'investissement socialement responsable (ISR), qui vient d'Amérique du Nord, constitue un courant qui tend à se développer dans les pays économiquement et socialement avancés. L'ISR pourrait, à terme, représenter un critère non négligeable dans le choix des actions des OPCVM ou encore des fonds de pension. Un ensemble de fonds financiers éthiques tels que AXA Génération (AXA), Pactéo Label (Crédit Lyonnais), Horizon Solidarité (Prado Épargne) existent déjà.

La pression des intervenants prescripteurs : ONG, syndicats…

Les différents acteurs du développement social, tels que les ONG ou les syndicats, semblent avoir parfaitement compris le rôle et le pouvoir qu'ils peuvent tirer du développement durable. Bien conseillés, ils ne manqueront pas d'augmenter leur professionnalisme au niveau du marketing et de la communication. Ils militent pour la création d'indices ou de « labels » permettant d'orienter les clients et les actionnaires vers les sociétés respectant les impératifs du développement durable et de l'ISR.

Pour l'instant, la plupart des indices sont proposés par des sociétés indépendantes. Tel est en particulier le cas de ceux utilisés pour la notation des entreprises. Ils sont, pour la plupart, conçus autour de critères objectifs relevant du comportement de l'entreprise face au respect de

critères issus du développement durable et de l'ISR (société civile, gouvernement d'entreprises, clients et fournisseurs santé, sécurité, environnement, ressources humaines, droits internationaux du travail…).

Au-delà des « labels » et des critères, les intervenants ne manquent pas d'influencer, *via* de puissantes actions de communication auprès des clients et de *lobbying* auprès des États et des organisations gouvernementales. Le *lobbying* pourrait se traduire en répercussions directes sur la législation régissant la création de nouveaux produits. Pour ne citer qu'un exemple, dans le cas des futurs fonds de pension français, certains syndicats exigent déjà que les entreprises éligibles à ces fonds remplissent des critères précis d'ISR répondant à leurs préoccupations de partenaires sociaux et qu'ils soient intégrés dans la législation. Le marketing des entreprises sera appelé à agir, tant au niveau du contre-*lobbying* que de la communication sociétale.

La pression des pouvoirs publics

En France, la Loi sur les nouvelles régulations économiques (LNRE) est en voie de bouleverser certains domaines. Le chapitre sur l'organisation et la structure des conseils d'administration (CA) devrait limiter le cumul d'intérêts et de responsabilités, et faire disparaître l'image de chambre d'enregistrement des CA, comme on l'a évoqué pour le cas Vivendi.

La LNRE aborde aussi l'ensemble des informations que doivent fournir toutes les sociétés cotées dans leur rapport social et environnemental. Le décret d'application de la LNRE donne le détail de ces informations :

- chiffres sur les embauches, les licenciements, la mobilité professionnelle ;
- l'organisation du temps de travail ;
- chiffres sur la durée de travail, l'absentéisme, les formations ;
- nature des risques professionnels et politique de prévention ;
- les rémunérations et les types de contrats ;
- l'insertion des handicapés et l'égalité hommes/femmes ;
- chiffres sur les rejets air, eau, sol ;
- les nuisances ;
- l'organisation de la gestion de l'environnement…

Au niveau mondial, l'Organisation des Nations unies (ONU) mène une réflexion sur les informations types que les entreprises devraient fournir : c'est le projet Global Reporting Initiative (GRI).

La tendance des rapports annuels est de multiplier le nombre d'indicateurs donnés aux actionnaires. L'ensemble de ces indicateurs et des informations est fourni sur la base d'une autoévaluation qui, elle, peut être remise en cause. Mais il est clair que même si les entreprises ne sont pas obligées légalement de faire du développement durable, annoncer des indicateurs environnementaux et sociaux les poussera à faire des efforts pour que ces indicateurs correspondent à une vérité.

Les lois liées au développement durable sont en voie d'apparition. Elles concernent plus particulièrement : l'environnement, le domaine social, l'économie. L'Europe est de plus en plus préoccupée par ce sujet. Aujourd'hui elle se limite à éditer un livre blanc, demain ce seront des directives.

Le neuromarketing a pour tâche d'aider les entreprises à élaborer des politiques pertinentes face à la question cruciale du développement durable et de l'ISR. Dès à présent, il apparaît nécessaire qu'il entame une réflexion à partir d'équipes projets multidisciplinaires permettant d'anticiper les problèmes et de préparer des réponses aux diverses hypothèses et alternatives pouvant survenir. Il doit en particulier s'interroger sur plusieurs sujets tels que :

- l'intérêt présenté par le développement durable et l'ISR pour l'intelligence des clients, ainsi que l'évaluation de leur niveau d'adhésion ;
- la répercussion des dégâts causés par le stress sur l'image de l'entreprise, surtout quand il conduit à un nombre anormal de suicides dans la même société ;
- le pouvoir de prescription et d'influence des intervenants tels que les ONG ou les syndicats ;
- l'évolution prévisible en matière de réglementation nationale, européenne et internationale ;
- l'influence sur les politiques de produits et de services ;
- l'influence sur les préconisations des analystes financiers et le choix des actionnaires ;
- la nécessité de mettre en œuvre une politique de *lobbying* et de communication institutionnelle, et de faire de même pour les produits et les services ;

- la mise en place d'une organisation interne permettant de répondre aux exigences du DD et de l'ISR comparable à celle de la certification liée aux ISO pour la qualité. La possibilité de créer un ISO 14004 intégrant la réponse aux problématiques du DD et de l'ISR.

L'INTÉRÊT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR L'ENTREPRISE

Ce n'est certainement pas sans raison qu'un nombre significatif d'entreprises « leaders » en Europe s'intéresse au développement durable. Le Sommet de Johannesburg a vu une forte mobilisation de certaines d'entre elles pour s'engager dans ces combats.

Comme le rappelle Rachel Balmadier : « *Le développement durable commence comme un projet d'entreprise qui se transforme en philosophie d'entreprise*[1]. » L'intérêt des entreprises pour le développement durable vise plusieurs préoccupations :

- Il constitue un excellent moyen de créer de la cohésion interne et de mobiliser collectivement son personnel et ses réseaux à partir de grandes causes éthiques. Elles peuvent être orientées vers la recherche d'une cohésion dans un cadre national ou international. Des sociétés telles que AXA, HSBC, qui cherchent à se doter de valeurs communes à l'échelon mondial du Groupe, ont l'opportunité d'utiliser les causes du développement durable comme un outil fédérateur.
- Il contribue à améliorer la productivité interne. La protection de l'environnement entraîne une moindre consommation d'énergie. L'obligation de recycler les déchets évite le gaspillage. La bonne gestion sociale et celle du stress, si l'on se réfère à une étude du ministère de l'Emploi, constitue pour les analystes financiers un facteur de rentabilité. La recherche de nouveaux procédés pour s'adapter à ces impératifs développe l'esprit de créativité et d'innovation dans l'entreprise.
- Il protège contre les aléas émanant de risques majeurs. Respecter l'éthique financière et se doter d'outils performants contre le blanchiment d'argent permet d'éviter aux entreprises des procès, mais aussi une dégradation de leur image de marque. Refuser des clients, des fournisseurs, des distributeurs, des intermédiaires irrespectueux du DD et de l'ISR peut prémunir d'accusations de collaboration à de mauvaises causes entraînant les mêmes conséquences que celles précédemment citées…

1. *Ibid*.

- Il participe à l'amélioration de la rentabilité des produits, des services et des clients à travers une diminution des risques, en particulier les risques industriels. Une entreprise cliente respectueuse du développement durable est moins exposée à certains risques majeurs. Un souci d'amélioration continue dans le domaine économique, environnemental et social ne peut que contribuer, par ses effets collatéraux, à faire décroître les risques industriels, mais également financiers, à travers une amélioration globale de la gestion de l'entreprise.
- Il est une source d'innovation et de création pour la proposition de produits et de services nouveaux. Un intérêt accru porté aux exigences émanant du développement durable entraîne inévitablement un souci de prévention. Un important marché d'anticipation des risques et de *risk management* constituera une source de réflexion pour le neuromarketing de demain.
- Il conduit à fidéliser certains clients et fournisseurs, et présente un argument de prospection original et pertinent pour les entreprises fortement impliquées dans ce domaine. L'argumentaire peut également être utilisé dans le cas de rapprochements ou de fédérations de mutuelles attachées à défendre des valeurs communes émanant du DD et de l'ISR. En acceptant de devenir partenaire des sociétés qui y souscrivent, il donne bonne conscience au cerveau de leurs collaborateurs.

AU-DELÀ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, LE MARKETING DES DROITS DE L'HOMME

La légitimité de l'entreprise peut prendre racine dans son adhésion profonde aux impératifs du développement durable, de la responsabilité sociale envers les collaborateurs et des investissements socialement responsables. Laurent Maruani, professeur de marketing de HEC, pense qu'au-delà de ce thème, le marketing de demain doit apporter une importante contribution à la défense des droits de l'homme. Dans un article paru dans le journal *La Tribune*[1], il développe ses préconisations.

Il est possible, par le biais d'un indicateur de traçabilité, de réconcilier l'approche marchande et l'approche morale en mettant en avant le

1. Laurent Maruani, cahier spécial « Gérer dans la crise », *La Tribune*, supplément du n° 4297, 2009.

pouvoir des consommateurs. L'avantage, pour les firmes respectueuses, est considérable. Elles évitent ainsi l'affrontement direct avec des partenaires et des pays ne respectant pas les droits de l'homme. Côté clients, la légitimité de l'entreprise se trouve renforcée car elle donne bonne conscience à leur intelligence lors des achats. Côté collaborateurs, elle diminue le stress des personnels concernés qui, souvent expatriés, sont contraints de proposer des produits dont la fabrication peut aller à l'encontre de leur éthique.

La proposition consiste à introduire avec prudence et rigueur un indicateur de traçabilité « droits de l'homme » et de le notifier sur les offres avec une labellisation indépendante. Le consommateur serait donc libre d'acheter ou pas, mais en toute connaissance de cause. Cette approche marketing permet à une société de renoncer à une offre non conforme aux droits de l'homme, non pas en raison de sa morale ou de ses propres codes éthiques, souvent impuissants devant la force de la réalité du business, mais en raison du refus de ses propres consommateurs d'acquérir les produits incriminés. Cette proposition, défendue par l'ambassadeur de France aux droits de l'homme, recueille la faveur de certains dirigeants d'entreprise, soumis à des pressions insupportables que leur personnel, souvent expatrié, doit subir. Ces pressions génèrent un état de stress, de souffrance et de difficultés professionnelles bien inutile. Le neuromarketing, qui s'efforce de créer une harmonie entre le marketing et les préoccupations profondes de l'intelligence des clients et des collaborateurs, ne peut que se révéler favorable à ce type d'initiatives.

L'ESSENTIEL À RETENIR POUR LA MISE EN PRATIQUE DE LA PARTIE IV

Le marketing du XXIe siècle doit s'adapter aux importantes évolutions qui s'imposent à l'intelligence des consommateurs, devenus avec l'interactivité des conso-acteurs.

Les entreprises sont soumises à de multiples changements, conditionnés par la part accrue accordée à l'émotion plutôt qu'à la logique, à l'invasion d'Internet dans les foyers, à la saturation des messages de la communication dans le cerveau des clients, à la multiplication des offres créant un stress permanent pour les consommateurs, à l'intérêt grandissant des citoyens pour un comportement socialement responsable des entreprises, mais également pour un respect des droits de l'homme…

Pour faire face à ces mutations, le marketing est obligé de se transformer et d'accorder ses priorités à de nouveaux domaines. L'innovation valeur lui permet de surprendre le cerveau du client en lui proposant de nouveaux horizons à travers les offres des entreprises. En recherchant non plus à être meilleures mais différentes, les propositions réalisées par le marketing deviennent exceptionnelles, car elles ne ressemblent à aucune prestation offerte par la concurrence. En visant la disruption ou la recherche de l'« océan bleu », le marketing réinvente les approches stratégiques traditionnelles et conduit les entreprises à améliorer considérablement leur créativité. Ces nouvelles approches permettent de proposer au cerveau des membres du comité de direction un *business model* innovant, et à celui du client un positionnement original, susceptible de réveiller le désir de son cerveau pour l'offre proposée.

Le marketing de la permission et du désir, pour sa part, est élaboré pour éviter la saturation du cerveau du client par la répétition d'offres et de messages intrusifs non désirés. Pour intéresser l'intelligence du client, le marketing ne se contente plus de s'adresser à ses besoins ; il va au-delà en se préoccupant de ses désirs. Cette nouvelle approche du marketing consiste à refuser de communiquer avec les clients qui n'ont pas préalablement accordé leur permission. Par ce biais, elle évite de faire dépenser à l'entreprise des budgets considérables qui se transforment en *spams* ou messages indésirés, et dont le but final se traduit par une irritation, voire une exaspération de l'intelligence du client.

Le marketing de la permission et du désir conduit à trouver et à renouveler pour la clientèle un appât fortement désirable qui facilite la possibilité de communiquer avec elle. Il propose une méthode pour y parvenir qui, dans le cadre d'Internet, permet de se référer le plus possible à des prescripteurs communautaires et d'utiliser le marketing viral ou encore le *buzz marketing*.

Le marketing de l'interactivité ouvre la voie au marketing de la conversation en permettant de dialoguer avec le cerveau du client. Il repose largement sur l'utilisation du « e-marketing » à partir d'Internet. Il est rendu possible grâce à l'emploi de la GRC, laquelle permet de gérer d'une manière dynamique les puissantes bases de données. Il remet en cause les principes de la segmentation traditionnelle à grande échelle et du *marketing mix* en cherchant à pratiquer un marketing « sur mesure de masse » ou « *one to one* marketing ».

Le marketing de la marque est, quant à lui, destiné à rassurer le cerveau du client. Il s'intéresse à le fidéliser et à obtenir sa prescription auprès de relations, amis, dans sa communauté Internet… Au-delà de la simple communication, il permet de définir pour l'entreprise, outre ses offres et ses dispositifs de vente, une véritable politique de marque. Il repose sur une triade stratégique conçue autour du positionnement, puis de l'identité et, enfin, de l'image de marque. Il propose un *marketing mix* de la marque, ainsi qu'une organisation adéquate fondée sur un important changement des mentalités.

Une dernière contribution du marketing pour le XXIe siècle le conduit à s'intéresser à la qualité et à la légitimité que doit acquérir l'entreprise auprès de l'intelligence des citoyens-clients. Elles permettent de rassurer le cerveau qui a donné son accord pour effectuer l'achat, mais aussi de lui conférer la bonne conscience d'avoir entrepris une relation affective avec une marque d'entreprise, de produit ou de service socialement responsable. Le but du marketing est d'orienter l'enseigne à adopter les moyens qui la rendront légitime auprès des consommateurs : adhésion au respect du développement durable, du commerce équitable, de la responsabilité sociale et sociétale, des droits de l'homme…

Conclusion

L'intelligence humaine est peu prospective lorsqu'il s'agit d'envisager le futur. Son attitude face aux innovations de demain relève souvent plus du doute et du scepticisme, que de la confiance et de l'espoir.

Au début du XXe siècle, si l'on avait annoncé que l'homme irait dans les airs et peu après sur la Lune, guérirait certaines maladies incurables à l'époque, verrait en couleurs assis chez lui dans un fauteuil ce qui se passe dans le monde, on aurait été soupçonné de démence aiguë. Plus près, dans les années 1970, un visionnaire annonçant la généralisation du téléphone mobile et de l'Internet aurait sans doute été pris pour un malade.

Pourtant, ces innovations inimaginables ont eu lieu. Avec l'accélération du progrès, l'impossible se produit à une vitesse foudroyante. Le progrès est de nos jours si rapide que, contrairement aux habitudes ancestrales, ce sont désormais les enfants qui apprennent aux parents.

Pour s'ouvrir au futur, l'intelligence moderne va devoir intégrer, à l'image de ce qui s'est produit pour l'homme au début du XXe siècle, l'important décalage qui va irrémédiablement apparaître entre les capacités de son imagination et l'avènement du progrès.

Si l'on se réfère aux multiples recherches réalisées actuellement dans les laboratoires mondiaux, certaines sciences risquent de bouleverser profondément notre savoir et notre mode de vie à moyenne échéance ; la physique, avec une meilleure connaissance de l'infiniment petit et de l'infiniment grand qui tendent à se rejoindre ; l'informatique, avec les capacités de stocker et de traiter un nombre quasi infini d'informations dans des espaces de plus en plus réduits et de moins en moins

coûteux ; la robotique, qui conçoit des machines augmentant chaque jour leur ressemblance avec le comportement humain ; la bionique, qui s'efforce de rapprocher l'ordinateur du cerveau humain – certains chercheurs pensent que, d'ici moins de trente ans, il sera possible de connecter directement le cerveau à un ordinateur à l'aide d'une puce de communication très petite, implantée et dirigée par la pensée ; la génétique, qui conduit à une connaissance accélérée des composantes de la cellule et de son ADN – parmi les spéculations, on note la transmission de la mémoire humaine entre les générations à partir des gènes reçus à la naissance. Des hypothèses qui permettraient d'expliquer les rêves reposant sur des référents inconnus et pourraient remettre en cause certaines philosophies et croyances. La métempsychose, la réincarnation des âmes, s'éclaircirait par une simple transmission de la mémoire à partir des gènes reçus de parents, grands-parents, arrière-grands-parents…

Avec l'évolution du progrès, le neuromarketing, qui peut paraître surprenant à certains lecteurs ayant parcouru cet ouvrage, peut devenir d'une profonde banalité au cours des prochaines décennies. Les connaissances médicales sur le fonctionnement du cerveau et la sécrétion des hormones rencontrent un progrès spectaculaire. Leur application au marketing risque de se banaliser rapidement. Le but des auteurs, en écrivant cet ouvrage fondamental du neuromarketing, n'est pas de se livrer à l'ésotérisme ni de prétendre devenir les gourous d'une nouvelle science. Il est, plus modestement, de sensibiliser les lecteurs à une nouvelle pensée, à de nouveaux modes d'approche, à des réflexions qui commencent à impacter le concept, l'espace et la démarche du marketing, de la vente et de la communication.

En créant le neuromarketing, l'association des neurosciences et du marketing apporte un éclairage nouveau aux études, à la prise de décision et à l'organisation d'actions induites par le marketing. Il permet d'expliquer les raisons d'attitudes déjà connues ou ressenties relevant souvent du bon sens, par les *marketers*, les vendeurs, les communicateurs… Il ouvre la voie à de nouvelles réflexions, qui devraient donner lieu à des recherches accrues dans les universités et les grandes écoles internationales de management et de marketing.

Certaines recherches commencent à faire l'objet de publications dans les grandes revues managériales et marketing scientifiques

mondialement reconnues. Dans l'avenir, elles ne manqueront pas de s'intensifier. Des enseignements vont voir le jour et se multiplier. Comme le faisait déjà remarquer Victor Hugo : « *Lorsqu'une idée parvient à maturité, personne ne peut l'arrêter.* »

Par son efficacité, le neuromarketing n'est pas sans présenter un danger ; celui de manipuler le client. Les régimes et les organisations totalitaires ont déjà compris les avantages qu'ils pourraient tirer à utiliser les drogues du cerveau et ne se privent pas de le faire. C'est en particulier le cas des formes de communication subliminales afin de rendre le sujet dépendant.

La manipulation est encore plus judicieuse quand certains connaissent des techniques que les autres ignorent. Une fois connues par le plus grand nombre, les techniques perdent automatiquement de leur pouvoir. Elles peuvent même se retourner violemment contre ceux qui osent les utiliser. Un neuromarketing efficace ne peut que courir à sa perte s'il devient manipulatoire. Comme nous l'avons montré dans la dernière partie de la méthode neuromarketing, s'il veut fidéliser le cerveau du client, il doit s'intéresser à répondre à ses besoins réels. Il doit également l'informer sur les pièges de la vente et de la communication tendus à son intelligence.

Une approche déontologique et éthique du neuromarketing est indispensable pour le *marketer* souhaitant des relations de confiance durables avec son client, et désirant le transformer en véritable partenaire de son entreprise.

La connaissance du « point S » de chaque personne est importante pour qu'elle trouve, si ce n'est la sagesse, du moins la sérénité. Les recherches de demain sur le cerveau nous apprendront peut-être que la quête du bonheur se trouve dans la capacité de l'intelligence humaine de concevoir la vie d'une personne autour de son « point S ».

Bibliographie

Bibliographie non exhaustive conseillée pour approfondir les neurosciences et le neuromarketing

Arthur Bard, *Le Cerveau*, Marabout Académie, 2009.

Gregory Bateson, *La Nature de la pensée*, Seuil, 1984.

Daria Price Bowman, *Présentations*, Adams Media Corporation,1998.

Dale Carnegie, *Comment parler en public*, LGF Livre de Poche, 1992.

Jean-Pierre Changeux et Antonio R. Damasio, *Neurobiology of Human Values*, Springer, 2005.

Antonio R. Damasio, *Spinoza avait raison*, Odile Jacob, 2003.

Antonio R. Damasio, *Descartes' Error*, Penguin, 2005.

Bert Decker, *You've Got to Be Believed to Be Heard*, St. Martin's Press, 2008.

Michael Gazzaniga, *Cognitive Neuroscience : The Biology of the Mind*, W.W. Norton & Co, 2008.

Patrick Georges, *Gagner en efficacité*, Éditions d'Organisation, 2004.

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Bautam,

Leslie Hart, *How the Brain Works*, Basic Books, 1975.

Ralph Hillman, *Delivering Dynamic Presentations* - Allyn & Bacon, 1998.

Eric Kandel, *À la recherche de la mémoire*, Odile Jacob, 2007.

Bernadette Lecerf-Thomas, *Neurosciences et management*, Eyrolles, 2009.

Joseph Ledoux, *The Emotional Brain*, Simon & Schuster, 1998.

Jonah Lehrer, *How We Decide*, Houghton Mifflin Co, 2009.

Martin Lindstrom, *Buy.ology*, Broadway Business, 2010.

Read Montague, *Why Choose this Book? : How We Make Decisions*, Dutton Adult, 2006.

Robert Ornstein, *Evolution of Consciousness*, Simon & Schuster, 1992.

Steven Pinker, *How the Mind Works*, Kindle Edition, 1997.

Michael Posner et Marcus Raichle, *L'Esprit en images*, De Boeck Université, 1998.

Patrick Renvoisé et Christophe Morin, *Neuromarketing : Le nerf de la vente*, de Boeck Éditions, 2004.

Francisco Varela, *Invitation aux sciences cognitives*, Seuil, 1997.

Jean-Didier Vincent, *Voyage extraordinaire au centre du cerveau*, Odile Jacob, 2007.

Jerry Weissman, *Presenting to Win*, Financial Times Prentice Hall, 2004.

Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century*, Broadway Business, 2009.

Arlette Yatchinovsky, *L'Approche systémique*, ESF Éditions, 2004.

Bibliographie pour approfondir le marketing

Michel Badoc et Benoît Mariotte, *Le Marketing et ses secrets*, Éditions d'Organisation, 1994.

Michel Badoc, Bertrand Lavayssière et Emmanuel Copin, *Le E-marketing de la banque et de l'assurance*, Éditions d'Organisation, 2000.

Michel Badoc et Isabelle Selezneff, *Guide pratique du marketing pour les créateurs d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2004.

Edward de Bono, *Serious Creativity*, HarperCollins, 1996.

Bernard Cathelat, *Styles de vie*, Éditions d'Organisation, tomes 1 et 2, 1985.

Claude Chinardet, *Vendre à la grande distribution*, Éditions d'Organisation, 2004.

Dominique Collet, Patrick Lansier et Daniel Ollivier, *Objectif zéro défaut : Mesure et qualité totale dans le tertiaire*, ESF Éditions, 1991.

Richard D'Aveni, *Hypercompetition*, Vuibert, 1995.

Jean-Marie Dru, *Disruption: Briser les conventions et redessiner le marché,* Village Mondial, 1997.

Arnaud Dufour, *Le Cybermarketing : Intégrer Internet dans la stratégie d'entreprise*, PUF, 1997.

Yves Évrard, Bernard Pras et Elyette Roux, *Market : Études et recherches en marketing*, Dunod, 2000.

Ronald Frank, Yoram Wind et William Massy, *Market Segmentation*, Prentice Hall, 1972.

Patrick Georges, *Le Management cockpit*, Éditions d'Organisation, 2002.

Seth Godin, *La Vache pourpre*, Maxima, 2004.

Seth Godin, *Permission marketing*, Maxima, 2009.

Charles Handy, *L'Âge de déraison*, Village Mondial, 2000.

HEC, L'École des managers de demain, Economica, 1994.

Henri Joannis, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, Dunod, 2010.

Jean-Noël Kapferer, *Les Marques : Capital de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1998.

W. Chan Kim et Renée Mauborgne, *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Village Mondial, 2008.

Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, *Marketing management*, Pearson Education, 2006.

René Lefébure et Gilles Venturi, *Gestion de la relation client*, Eyrolles, 2004.

Annick Le Guérer, *Le Parfum*, Odile Jacob, 2005.

Jacques Lendrevie, Denis Lindon et Julien Lévy, *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, Dalloz, 2009.

Jacques Lendrevie et Arnaud De Baynast, *Publicitor*, Dunod, 2008.

Georges Lewi, *Les Marques : Mythologies du quotidien*, Village Mondial, 2003.

Georges Lewi, *Branding Management*, Pearson Education, 2007.

Anne Macquin, *Vente et négociation*, Dalloz, 1993.

Roger Moiroud, *Le Cri du client*, Éditions d'Organisation, 1993.

Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, *Marketing des nouveaux produits*, Dunod, 2005.

Don Peppers et Martha Rogers, *Le One to One en pratique*, Éditions d'Organisation, 1999.

Tom Peters, *Le Chaos management*, Dunod,1998.

Bernard Préel, *Le Choc des générations*, La Découverte, 2000.

Jean-Jacques Rechenmann, *Internet et marketing*, Éditions d'Organisation, 2001.

Frédéric Reichheld, *L'Effet loyauté*, Dunod, 1996.

Jacques Séguéla, *Hollywood lave plus blanc*, Flammarion, 1992.

Karim B. Stambouli et Éric Briones, *Buzz marketing*, Éditions d'Organisation, 2002.

Robert J. Thomas, *New Product Success Stories*, Wiley, 1994.

Pierre Valette-Florence, *Les Styles de vie : Bilan critique et perspectives*, Nathan, 1999.

Jean-François Variot, *Huit Stratégies publicitaires : Pour gagner face à la crise*, Éditions d'Organisation, 1982.

Jean-François Variot, *La Marque post publicitaire : Internet, acte II*, Village Mondial, 2001.

Francis Walder, *Saint-Germain ou la négociation*, Gallimard, 2003.

Index

D

E

R

S

T